

NHỮNG ĐIỀU TRƯỜNG HARVARD THẬT SỰ DẠY BẠN

WHAT THEY TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL



Philip Delves Broughton



NHÀ XUẤT BẢN
THANH NIÊN

alphabooks

NHỮNG ĐIỀU TRƯỜNG HARVARD THẬT SỰ DẠY BẠN

PHILIP DELVES BROUGHTON

Table of Contents

Về loạt "Sách bỏ túi" của Alpha Books

Các bạn độc giả thân mến!

Trong suốt 5 năm qua, với niềm tin "Tri thức là sức mạnh", Alpha Books đã, đang và sẽ không ngừng nỗ lực để mang đến cho độc giả những cuốn sách có chất lượng cao cả về nội dung lẫn hình thức.

Với mong muốn giúp tất cả mọi người, đặc biệt là các bạn trẻ, có cơ hội tiếp cận với những cuốn sách hay và hữu ích, từ tháng 8 năm 2010, Alpha Books triển khai xuất bản dạng sách bỏ túi với các đặc điểm: sách sẽ được biên tập rút gọn một số phần, câu chữ rườm rà, và in khổ nhỏ 11x18 cm giúp dễ dàng đọc và mang theo, đặc biệt giá sẽ rẻ hơn 40% so với sách nguyên bản. Loạt sách bỏ túi đầu tiên là những cuốn thiết yếu, rất cần cho các bạn trẻ hiện nay như: *20 điều cần làm trước khi rời ghế nhà trường, 50 điều trường học không dạy bạn, Những điều trường Harvard thật sự dạy bạn...*

Hy vọng những cuốn sách bỏ túi này sẽ trở thành cẩm nang hữu ích cho các bạn trong quá trình lập thân, lập nghiệp và vươn tới những đỉnh cao của cuộc sống.

Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của độc giả để loạt sách được hoàn thiện hơn.

Tháng 8/2010

CÔNG TY SÁCH ALPHA

Lời nói đầu

Tôi không định đến Trường Kinh doanh Harvard (HBS) để viết sách về những gì trải qua. Thực ra, sau mười năm làm báo, tôi đến nơi này để thoát khỏi nghiệp viết lách, để không còn moi móc chuyện ngoài đời đưa lên những trang báo. Tôi muốn học về kinh doanh để làm chủ vận mệnh tài chính và quan trọng hơn, làm chủ thời gian của mình. Tôi đã quá mệt mỏi với việc phải kè kè chiếc điện thoại di động hay suốt ngày bị sếp hoạnh họe. Tôi hy vọng tấm bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) sẽ giúp tôi hiểu biết nhiều hơn về hoạt động của thế giới và có nhiều lựa chọn hơn cho cuộc sống của mình.

Thực ra, tôi viết cuốn sách này không phải để "vạch áo cho người xem lưng". Xét về nhiều mặt, tôi yêu quý hai năm ở Harvard. Các bạn học của tôi rất lịch thiệp và ân cần. Hầu hết giảng viên trong khoa tận tụy truyền cho sinh viên niềm say mê môn học. Cơ sở vật chất và con người đều rất tốt. Chẳng có chỗ nào quan sát chủ nghĩa tư bản tốt hơn nơi này. Đối với tôi và với những người tôi biết, Harvard đã làm thay đổi cách nhìn nhận tương lai và cơ hội bằng con đường kinh doanh.

Nhưng đó cũng là thời kỳ căng thẳng hơn tôi nghĩ rất nhiều. Khối lượng bài học nặng nề, nhất là trong những tuần đầu tiên, chúng tôi phải đánh vật với các lĩnh vực chuyên môn của kinh doanh như tài chính, kế toán, điều hành, marketing và ứng xử trong tổ chức. Vài tháng sau, bản thân áp lực tìm việc, một công việc "thích hợp", đã là một quá trình giáo dục riêng, vượt xa những gì xảy ra trong lớp học.

Cuốn sách này là nỗ lực mô tả trải nghiệm của tôi và các bạn học trong cái nôi của chủ nghĩa tư bản này. Sau khi đọc lại nhật ký hai năm ở Harvard, tôi ngạc nhiên trước cảm xúc nảy sinh từ những gì đã trải qua. Tôi đã cho rằng thời gian học ở

trường kinh doanh sẽ là một thời kỳ vô tư, chỉ có học và chuẩn bị chuyển nghề. Nhưng chúng tôi đã trò chuyện nhiều về khát vọng và cuộc sống tương lai cho mình và gia đình. Điều đó được thể hiện rõ trong cuốn sách này, bên cạnh những gì chúng tôi học được, những gì các diễn giả nổi tiếng diễn thuyết và những quyết định về công việc của chúng tôi… Cơ hội học ở HBS là một món quà quý giá.

Năm 1960, mới chỉ có 5.000 người tốt nghiệp MBA từ các trường của Mỹ. Đến năm 2000, con số này tăng lên hàng trăm nghìn. Hiện nay, có đủ các loại khóa học MBA: khóa học điển hình toàn thời gian hai năm tại trường hoặc các khóa học bán thời gian, trực tuyến, buổi tối hay từ xa. Số lượng người đăng ký học MBA tại Trung Đông, Trung Quốc và Ấn Độ đang tăng vọt. Những người có bằng MBA có xu hướng hưởng lương cao hơn và công việc tốt hơn. MBA ba chữ cái quý báu này trở thành tấm vé "vào cửa", trong một số trường hợp còn là điều kiện tiên quyết, để thành công trong kinh doanh.

Tôi học tại HBS từ năm 2004 đến 2006. Cho tới thời điểm đó, trong số các cựu sinh viên của trường gồm có Tổng thống Mỹ, Bộ trưởng Tài chính Mỹ, Chủ tịch Ngân hàng Thế giới, Thị trưởng New York, chưa kể CEO của các tập đoàn lớn như General Electric, Goldman Sachs và Procter & Gamble (P&G). Theo danh sách *Fortune 500* thì cựu sinh viên HBS chiếm tới 20% số những người đảm nhiệm các vị trí cao nhất trong công ty. Trong các quỹ đầu tư cũng đầy những MBA của Harvard. Mỗi khi trở lại trường, họ được tiếp đón như những ông hoàng.

HBS cho rằng những đức tính cần có để thành công trong kinh doanh cũng cần thiết cho tất cả các ngành khác như chính trị, giáo dục, y tế và nghệ thuật. Tôi không xuất thân từ giới kinh doanh và về bản năng, tôi phản đối quan điểm doanh nhân có thể điều hành mọi thứ. Quan điểm này xuất hiện liên tục trong hai năm qua và lý giải vì sao một cuốn sách viết về tấm bằng MBA ở Harvard lại là mối quan tâm của đông

đảo bạn đọc, không chỉ những người đã có hay muốn có bằng MBA. Ngôn ngữ, thói quen và phong cách lãnh đạo được dạy trong khóa học MBA ảnh hưởng đến tất cả chúng ta. Các trường dạy kinh doanh không chỉ sản sinh ra các nhà lãnh đạo trong kinh doanh. Các khóa học MBA còn quyết định cách sống, giờ giấc làm việc, các kỳ nghỉ, nền tảng văn hóa, sự chăm sóc y tế mà chúng ta nhận được và cả nền giáo dục cho con cháu chúng ta. Từ năm 2000, ngài Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh đã có những quyết định quan trọng về mặt lịch sử và toàn cầu. Tóm lại, tấm bằng MBA, nội dung của nó và mạng lưới những người sở hữu tấm bằng này là rất quan trọng. Và nó có tham vọng để trở nên quan trọng hơn nữa.

Cuốn sách này thể hiện quan điểm cá nhân tôi. Không một MBA nào có thể đại diện cho 900 sinh viên niên khóa 2006 của HBS. Mọi điều trong cuốn sách này đều đúng như tôi mô tả. Nhưng tôi đã đổi một số tên nhân vật và các chi tiết liên quan vì hai lý do: thứ nhất là vì sự riêng tư. Lớp học của HBS là một môi trường học tập an toàn, một nơi để thử và sai. Các bạn cùng lớp không biết tôi sẽ viết về những điều chúng tôi đã trải qua. Lý do thứ hai là việc thay đổi đó cho phép tôi mô tả trung thực những gì trải qua mà không phải lo lắng về danh tiếng của những người tôi yêu quý và khâm phục. Các giáo sư, vì vị thế thầy giáo của họ là công khai, cũng như các diễn giả từng đến nói chuyện, sẽ xuất hiện đúng như trong thực tế. Tôi dự định kết hợp các cách tiếp cận này để cung cấp một bức tranh chân xác về thời gian tôi ở HBS.

Khi khóa học của chúng tôi kết thúc vào tháng 6 năm 2006, chúng tôi nhận được một bức thư ngỏ của thầy hiệu trưởng Jay Light. Ông viết: “Khi các bạn hòa vào đội ngũ cựu sinh viên HBS khắp nơi trên thế giới, tôi hy vọng các bạn tiếp tục giữ liên lạc với trường, chia sẻ suy nghĩ và quan điểm về những năm học ở đây”. Đây là suy nghĩ và quan điểm của tôi.

Chương 1. SỐNG CHẬM

Không phải tất cả chúng ta đôi lúc đều cảm thấy mình đang nhảy vọt tới tận cùng thế giới sao?

— Mick Jagger

“Tôi xin tự giới thiệu, tôi là Philip”.

Thầy hiệu trưởng HBS và 90 bạn cùng lớp nhìn chằm chằm vào tôi. Lúc đó, tôi đang cầm trong tay một chiếc sandwich salad gà bẹp dúm. Chúng tôi đã học được vài tuần và vào bữa trưa, thầy hiệu trưởng Kim Clark đến lớp chúng tôi, tự giới thiệu và hỏi han. Thầy là một tín đồ Mormon mộ đạo, gầy nhẳng, gần 60 tuổi, nói chuyện sôi nổi.

“Khi tôi là một giáo sư trẻ, lần đầu bước vào lớp này để giảng dạy, một anh chàng tên Jack ngồi chỗ đó. Bây giờ, anh ta là Jack Brennan, Chủ tịch tập đoàn quản lý đầu tư Vanguard. Còn ngồi đằng kia là Jeff, nguyên cầu thủ bóng đá của đội Darthmouth. Hiện nay, Jeff là CEO của General Electric. Đằng kia nữa là chỗ của Donna, bây giờ Donna Dubinsky đã trở thành CEO của Palm”.

Không khí hào hứng lan truyền khắp lớp. Bạn có thể cảm thấy tiếng xì xào của hoài bão. Chín mươi sinh viên ngồi thành năm hàng hình móng ngựa hướng về bảng đen, tất cả, đều nghĩ: liệu 25 năm nữa mình có được nhắc đến không? Thầy chủ nhiệm khoa của năm 2031 tương lai sẽ nói với cả lớp: “Susan từng ngồi chỗ này. Ngày xưa cô ấy sợ phát biểu trước lớp nhưng hiện đang điều hành quỹ tự bảo hiểm rủi ro lớn nhất thế giới. Tom ngồi chỗ kia đã trở thành CEO của Google. Và Philip. Chà! Người có hàng chục tỷ đô-la?”

Chúng tôi nhìn nhau, tự hỏi.

***

Lần đầu tiên tôi đặt chân đến HBS là một buổi tối oi bức tháng 8 năm 2004. Margret, vợ tôi và con trai một tuổi Augie ở lại New York để chờ nhận đồ đạc được gửi đến từ Pháp, nơi chúng tôi đã sống hai năm rưỡi. Tôi không quen ai trong trường. Lần đầu tiên trong suốt 10 năm, tôi không có sếp, không phải làm việc và không có lương. Khoảng hai trăm sinh viên, những người hầu như không biết gì về kinh doanh được gọi tập trung sớm hơn để học Chương trình dự bị, nhằm theo kịp 700 sinh viên khác sẽ đến đây sau ba tuần nữa. Bảy trăm sinh viên này đã nắm được những kiến thức cơ bản khi sử dụng laptop thuần thục, hiểu rõ các mô hình tài chính và sử dụng thành thạo PowerPoint. Mặt khác, trong năm đầu tiên, chúng tôi sẽ phải trải qua một chương trình học căng thẳng là Chương trình bắt buộc. Vì vậy, chúng tôi được làm quen với phương pháp dạy học dựa trên các điển dụ (các tình huống thực tế) của HBS để khỏi ngỡ ngàng khi bước vào học.

Sau khi đăng ký, tôi được phát một cặp đựng các điển dụ cho tuần đầu và sẽ phải gặp gỡ 15 phút với nhóm của mình tại phòng họp ở tòa nhà Spangler một tòa nhà rộng lớn xây theo kiểu kiến trúc George ở trung tâm khoa. Tôi hồ hởi ra khỏi phòng, ngồi xuống một cái ghế gần sân tennis, rút ra hồ sơ tình huống đầu tiên trong hàng trăm tình huống phải nghiên cứu và bắt đầu đọc. Toàn bộ chương trình học của HBS là nghiên cứu các tình huống điển hình, các tình huống kinh doanh thực tế. Câu hỏi mà bạn phải trả lời trong mỗi tình huống là: Bạn sẽ làm gì trong hoàn cảnh đó? Không có câu trả lời đúng/sai. Trong nhiều tình huống, hành động của những người giữ vai trò quan trọng lại biến thành thảm họa. Điều quan trọng duy nhất là bạn nghĩ gì về vấn đề đó, bạn đối phó thế nào với sự thiếu hụt thông tin và tình trạng bất ổn. Hy vọng là sau khi tính toán hoặc định giá trái khoán, bạn sẽ có cách nghĩ và quyết định sáng

suốt. Các giảng viên trong khoa đã soạn ra các tình huống này, dài từ vài trang tới hơn 30 trang. Chúng thường bao gồm một bản tường thuật tình huống ấn tượng, một bản phân tích kinh doanh để thảo luận, các bảng biểu, tranh ảnh và tài liệu cần thiết để minh họa cho vấn đề. Tình huống đầu tiên của tôi như sau: “Ngày xửa ngày xưa, có một lãnh chúa là Nam tước Coburg sống trong một tòa lâu đài trên đỉnh đồi tại một tỉnh nhỏ ở Tây Âu. Ông quản lý nông dân những người cư ngụ trên đất xung quanh lâu đài”.

Nam tước lệnh cho hai nông dân Ivan và Frederick trồng trọt trên hai thửa đất khác nhau. Ông phát cho họ hạt giống, phân bón và bò nhưng bảo họ thuê một cái cày của lão thợ cày Feyador. Một năm sau, họ mang đến số lượng lúa mỳ khác nhau, hai con bò và hai cái cày mòn vẹt. Kết luận: “Sau khi họ ra về, Nam tước bắt đầu suy nghĩ xem việc gì đã xảy ra. “Họ đã làm rất tốt, nhưng ai làm tốt hơn?”, ông nghĩ.

Đây là một tình huống tính toán, và nhiệm vụ của chúng tôi là trả lời câu hỏi của Nam tước bằng cách lập báo cáo lợi tức và bảng quyết toán cho hai trang trại. Vì sao một Nam tước thời Trung cổ, vốn được toàn quyền lựa chọn giữa cướp bóc, cưỡng đoạt và kế toán, lại chọn kế toán? Điều đó khiến tôi bối rối. Nhưng đây là trường HBS, nên Nam tước thời Trung cổ cũng rất khác biệt. Trên sân tennis phía trước, hai sinh viên vừa mới bắt đầu khởi động. Một người quàng một chiếc bandanna xanh , người kia mặc áo phông. Lúc đầu, họ đánh nhẹ nhàng, mỗi người cách lưới vài mét. Tôi ngừng đọc để xem họ đánh bóng, bị cách đánh nhịp nhàng cuốn hút. Dần dần, họ đánh mạnh hơn, cánh tay vụt vào không khí còn quả bóng rơi càng lúc càng gần đường biên. Những cú đập bóng hoàn hảo, luôn nhằm trúng quả bóng đang ngao du trong không khí. Trong cái sân hình chữ nhật, mọi thứ đều rất chính xác. Tôi nhét tờ giấy vào cặp và đi tới Spangler để gặp nhóm của mình.

Ngồi quanh một chiếc bàn lớn màu xanh gồm có hai cựu chiến binh, một cựu nhân viên Văn phòng Thị trưởng Thành phố New York, một nhà tư vấn quản lý người Đài Loan và một phụ nữ tóc vàng hoe vẻ rất bối rối, vừa mới rời công ty quản lý quỹ đầu tư Boston. Hai cựu binh dường như quá lớn so với căn phòng, bắp tay hằn lên chiếc áo phông bó sát, trong khi cô gái tóc vàng có vẻ sợ hãi và nhỏ bé. Justin, anh chàng người New York, hóa ra lại sống cách nhà tôi vài dãy nhà. Rõ ràng chúng tôi đều được sắp xếp nghiên cứu tình huống Nam tước và tất cả bọn họ đều biết rõ những việc phải làm. Họ mở laptop và sẵn sàng làm bài tập. Trước khi đến Harvard, tôi chỉ biết sử dụng Win Word. Tôi chưa từng sử dụng Excel hay PowerPoint. Trong mấy ngày đầu tiên, tôi quyết định sử dụng giấy bút quen thuộc và tập trung vào những gì người khác nói, thay vì cố gắng làm chủ những phần mềm mới. Xét cho cùng, ngay cả J. P. Morgan cũng không biết Excel mà lại điều hành phần lớn nền kinh tế Mỹ đấy thôi. Tôi nhìn lại vấn đề của Nam tước. Vấn đề dường như không có gì phức tạp: vài giạ lúa chỗ này, vài giạ chỗ kia, phân bón, bò, những cái cày mòn vẹt và một địa chủ phong kiến bóc lột.

“Ivan ạ”, sau một lát, tôi xung phong trả lời. Mọi người ngẩng lên. “Ivan làm tốt hơn”. Tôi nhanh nhẹn giải thích cách tính của mình.

“Anh quên không tính khấu hao những con bò”, cựu lính thủy đánh bộ Jake nói.

Tôi tính toán lại. “Frederick”, lát sau tôi lại nói.

“Anh đã cộng giá trị đầy đủ của cái cày của Ivan vào mục ’giá thành hàng bán‘ chưa?”, Jake lại hỏi.

Lần này tôi quyết định im lặng. Toàn bộ hiểu biết về kế toán của tôi chỉ là những tài liệu được phân công đọc trong mùa hè, mà chúng còn ít ỏi hơn những gì tôi hy vọng.

“Nam tước này là cổ đông hay là người cho vay?”, Jon hỏi. Vừa mới rời khỏi đội quân chiến đấu tiên phong ở vùng bị khủng bố ở Bát-đa, Jon dường như là người ít lo lắng nhất trong nhóm. “Đã có ai tính hao mòn đất bị cằn do bón phân chưa?”

Suốt một giờ sau đó, tôi viết nguệch ngoạc trong khi các con số ong ong trong đầu. “10 kg phân bón đáng giá hai giạ lúa mỳ, một con bò đáng giá 40 giạ. Ivan vẫn nợ Feyador cái cày...”. Các con số cứ trôi bồng bềnh trong đầu tôi. Đầu tiên, Ivan trồng trọt giỏi hơn, sản xuất nhiều hơn Frederick 2/3 giạ lúa/mẫu Anh. Rồi Frederick lại vượt hơn 5/6 giạ.

“Tôi đã tính ra một số hệ số”, cô gái tóc vàng nói. “Doanh thu ròng trên tài sản cho thấy Frederick làm tốt hơn”. Những người khác gật đầu. Nhưng nông dân có bán gì đâu, tôi nghĩ. Họ chỉ nộp tất cả số lúa mỳ cho địa chủ. Vì vậy, có lẽ sự cống nạp phong kiến trên tài sản mới là tỷ lệ tốt hơn. Việc này chẳng đem lại lợi ích gì cả.

Tiếp theo đến “Trường hợp những ngành công nghiệp Mỹ chưa xác định được”. Đây là bước gia nhập đầu tiên của chúng tôi vào lĩnh vực tài chính. Trước khi vào HBS, tôi đã rất sợ môn tài chính. Tôi háo hức được học nhưng lại lo sợ mình sẽ tụt lại so với cả lớp. Buổi tối đầu tiên đó đã không giúp tôi tự tin thêm chút nào. Chúng tôi được nhận một danh sách 12 ngành công nghiệp, từ một công ty hóa chất cơ bản và một chuỗi siêu thị đến một hãng hàng không lớn và ngân hàng thương mại, một tập giấy quyết toán vô danh gồm các tỷ lệ phần trăm và các hệ số. Nhiệm vụ của chúng tôi là ghép chính xác các ngành công nghiệp vào các tờ quyết toán vô danh đó.

Tôi đã biết ý nghĩa thực của các hệ số nhờ đọc tài liệu từ hồi mùa hè. Bạn so sánh các con số trong báo cáo tài chính để nhìn ra chất lượng của một doanh nghiệp. Ví dụ như *hàng tồn kho*. Các công ty giữ hàng tồn kho thường cố gắng cân bằng giữa chi phí lưu kho và nhu cầu trữ đủ hàng để bán. Điều này cũng giống việc bạn muốn có đủ

thực phẩm cho cả nhà nhưng không muốn có quá nhiều đến mức đầy tủ lạnh và thức ăn bị thiu. Nhưng ngược lại, bạn muốn mua một lượng lớn dự trữ để được giảm giá thay vì ngày nào cũng phải mua đắt ở cửa hàng góc phố. Hay bạn là người sành ăn và thích mua thực phẩm tươi mỗi ngày? Vấn đề là mỗi gia đình có cách kiểm soát thực phẩm dự trữ khác nhau. Để phân tích cách quản lý kho hàng trong một báo cáo tài chính, bạn phải bắt đầu với những con số “giá vốn hàng bán” và “hàng tồn kho”. “Giá vốn hàng bán” (COGS) là trị giá hàng mà nhà sản xuất đã bán trong một thời gian nhất định. Còn “hàng tồn kho” là trị giá hàng mà nhà sản xuất chờ đợi bán. Chia COGS cho hàng tồn kho và bạn sẽ biết được tốc độ luân phiên hàng của công ty. Tỷ lệ này bằng 1 nghĩa là công ty trữ một lượng hàng vừa đủ để bán trong khoảng thời gian quyết toán. Trong thị trường thực phẩm tươi sống, với một tờ quyết toán một năm, tỷ lệ này sẽ rất lớn vì hàng được bổ sung hàng ngày. Nhưng trong thị trường đá quý cao cấp, tỷ lệ này thấp hơn 1 vì mỗi sản phẩm phải chờ rất lâu mới có người mua.

“Siêu thị sẽ có tốc độ quay vòng hàng lớn nhất”, Jon nói.

“Hoặc người đóng gói thịt”, Jake trả lời.

“Ngân hàng thương mại có lẽ sẽ có tài sản lưu động và nợ lớn nhất do việc gửi và rút tiền”, anh chàng người Đài Loan nói. Tôi có thể nói Justin cũng bị bế tắc chẳng kém gì tôi, dựa vào cách anh ta liên tục gãi đầu và cằm.

“Hừm”, tôi kêu lên. “Tớ đang tự hỏi ai có thể kiếm được 16,7% lợi nhuận biên. Các cửa hàng đá quý chăng?” chỉ là tôi đang cố gắng nói một cái gì đấy.

Mọi người đều xem xét các con số, cố gắng tìm ra ý nghĩa. Chúng tôi nhìn vào hệ số nợ/tài sản. Một công ty có nhiều tài sản cố định, ví dụ các nhà máy, rất có khả năng

mắc nợ nhiều hơn một hãng quảng cáo tài sản chính của hãng quảng cáo chỉ là con người. Một trong những điểm kém hấp dẫn nhất và thiếu sót lớn nhất của kế toán doanh nghiệp là coi con người chỉ là chi phí trong báo cáo thu nhập mà chưa bao giờ coi đó là tài sản trong bảng quyết toán. Khác với một nhà máy, con người có thể ra đi bất kỳ lúc nào, vì vậy, ngân hàng thường miễn cưỡng cho các hãng quảng cáo, công ty luật và văn phòng kiến trúc sư vay tiền.

Chúng tôi liếc nhìn hệ số doanh thu ròng/tài sản ròng, cố gắng tìm ra công ty nào có doanh thu cao nhất từ tài sản của họ. Công ty quảng cáo, chẳng có gì ngoài văn phòng thuê và một ít tài sản, lại có tỷ lệ này cao, nghĩa là có doanh thu cao từ ít tài sản, trong khi tỷ lệ này thấp hơn ở các nhà máy. Sau một giờ, chúng tôi xác định được một nửa số công ty. Sau hai giờ, con số đã lên tới tám công ty. Khi giờ thứ ba trôi qua, ngỡ như thể chúng tôi chẳng bao giờ hoàn thành được bài tập. Ngay khi chúng tôi nghĩ rằng đó là ngành hàng không, thì nó lại dường như cũng giống ngành sản xuất ô tô. Cũng có thể đó là nhà sản xuất y phục nam nổi tiếng?

Tôi bắt đầu cảm thấy tác động làm hao mòn sinh lực của ánh đèn huỳnh quang, nỗi khó chịu mơ hồ vì mùi mỳ Trung Quốc bốc ra từ sọt rác, sự khô hanh và làn da ngứa ngáy. Một nửa số sinh viên trong phòng đang kiểm tra email và lướt Web, đó là lý do vì sao câu hỏi được nêu ra một lúc sau mới nhận được câu trả lời. Qua cửa sổ, tôi nhìn thấy cái bóng to lớn của sân vận động Harvard in trên nền trời đêm xanh đen. Cuộc thảo luận bắt đầu thật sôi động giờ chậm lại như ru ngủ. Lời nói và suy nghĩ của chúng tôi trở nên chậm chạp. Khi chúng tôi ra về thì đã gần nửa đêm.

Khi tôi đi ra ga-ra, thời tiết vẫn còn nóng và nhiều sương. Căn hộ của chúng tôi ở khu Tây Cambridge, cách trường 10 phút đi xe. Đường phố không một bóng người và đây là lần đầu tiên sau 10 năm tôi không sống trong một thành phố lớn. Nằm ngủ trong một căn hộ trống không ở một thành phố mới quen quả là bất an. Cuộc sống của tôi

đã gắn với trường học và căn phòng này với một tấm đệm hơi trên sàn và một cái bàn ăn ngoài trời mang về từ Costco. Tôi nằm đó, lắng nghe từng tiếng động nhỏ, một cành cây cào vào cửa sổ, những chiếc ô tô đi qua ngoài phố, ánh đèn pha chiếu lên trần nhà. Đêm đó, phải mất nhiều giờ tôi mới ngủ được và một câu hỏi duy nhất quanh quẩn trong đầu: Tôi đã làm gì thế này?

***

Bảy giờ sáng hôm sau, chúng tôi trở lại "trận chiến". Các hội trường trong tòa nhà Spangler đông nghẹt sinh viên khoa Toán đang "chiến đấu" với bài tập xác định các ngành công nghiệp. Họ hào hứng làm bài tập này. Phòng học như rung lên khi chúng tôi thảo luận về biên lợi nhuận và hệ số nợ. Tôi nghe thấy ai đó nói với giọng hách dịch rằng ngân hàng có xu hướng nợ những khoản ngắn hạn khổng lồ hay nói cách khác là tiền trong tài khoản khách hàng, mà họ có thể rút bất kỳ lúc nào – và có những khoản thu lớn tương đương, tức là tiền cho khách hàng vay. Đối với các ngân hàng, các khoản cho vay là tài sản, còn tiền giữ cho khách lại là nợ. Phải một lúc sau tôi mới hiểu được kết luận thẳng thắn này. Tiền họ có là nợ, tiền trao đi là tài sản. Nhưng ngay khi hiểu ra điều này, tôi nhìn vào những ngành vẫn chưa xác định được và nó bật ra trong đầu tôi, đó là ngân hàng! Cuối cùng tôi đã có cái để chia sẻ với nhóm, tôi lao vào phòng với khám phá của mình, nhưng họ cũng đã tìm ra rồi.

***

Trong trường có hai tòa nhà chính làm lớp học là Aldrich và Hawes, gồm 30 phòng học giống hệt nhau. Aldrich được đặt theo tên của Thượng nghị sĩ có bộ ria rậm rạp Nelson Aldrich của bang Rhode Island, có cô con gái kết hôn với John D. Rockefeller , còn Hawes được đặt theo tên của Jr. Rod Hawes tốt nghiệp HBS năm 1969 và phát đạt trong ngành bảo hiểm. Ông đã gây dựng và bán lại Life Re Corporation of

America, sau đó dùng phần lớn tài sản cho mục đích từ thiện. Trong mỗi phòng có 90 ghế được bố trí cao dần, xếp thành 5 dãy hình bán nguyệt và có hai lối đi. Chỉ một vài phòng có cửa sổ nhìn ra sân. Ngồi trong căn phòng không cửa sổ, bật điều hòa và chiếu sáng chói chang như thế này giống như ngồi trong sòng bạc, không còn cảm giác gì về thế giới bên ngoài, không bị thời gian và thiên nhiên chi phối. Mỗi người có một khoảng rộng bằng hai chiếc máy tính xách tay dọc một chiếc bàn cong và một cái ghế xoay bọc vải đỏ tía. Chúng tôi phải để một tấm thẻ trắng được ép plastic in tên mình vào một khe phía trước chỗ ngồi để giáo viên có thể biết tên chúng tôi. Ổ cắm máy tính nằm phía dưới bàn. Ngồi bên phải tôi là Laurie, bang Alaska, thạc sĩ hóa học, từng điều hành trung tâm nghiên cứu của một công ty công nghệ sinh học. Bên trái tôi là Ben, từng làm ở Ban Quản lý Công viên của thành phố New York. Hai tuần đầu, Laurie rất lo sợ. Mặc dù rất thông minh nhưng cô rất sợ bị giảng viên gọi. Cô nói, nếu cho cô một phân tử, cô có thể phân tích, rồi tái tạo nó. Nhưng nếu hỏi cô về một hệ số kế toán, cô sẽ làm rối tung. Ben điềm tĩnh hơn nhiều. Anh có râu, đi xăng-đan và đã đi bộ suốt hai tuần trước đó dọc theo con đường Appalachia. Cũng như tôi, Ben dị ứng với máy tính nên ghi chép bằng giấy bút. Nhưng rõ ràng anh có một trí tuệ rất logic và sáng suốt, thích hợp với nơi này. Anh chàng lính thủy đánh bộ khá thấp và tóc rất dày. Vài giờ một ngày trong suốt hai tuần tiếp theo, những cơ bắp khác thường của anh ta uốn cong và giật giật chỉ cách mặt tôi vài chục xăng-ti-mét khiến tôi không thể tập trung vào *chi phí vốn trung bình và cây quyết định.*

Giảng viên đứng ở dưới sàn, có một cái bàn, ba bộ bảng đen và một máy chiếu để giảng dạy. Những người năng động hơn có thể dùng băng video và chương trình Gizmo. Sinh viên có thể biểu quyết cho bất kỳ vấn đề nào bằng cách ấn vào một nút trên bàn, đỏ hoặc xanh, và ngay lập tức nhìn thấy kết quả trên màn hình trước mặt. Giảng viên có thể tiến gần đến sinh viên hoặc lên, xuống dọc lối đi và giữa các hàng ghế.

HBS tiếp nhận phương pháp giảng dạy bằng điển dụ từ Trường Đại học Luật Harvard. Đầu buổi học, giảng viên chỉ định một sinh viên trình bày tình huống mà chúng tôi đã chuẩn bị từ hôm trước khoảng 5-10 phút. Sau đó, tất cả các sinh viên đều được giơ tay để phát biểu. Đó có thể là một câu hỏi, một câu trả lời hoặc một ví dụ từ kinh nghiệm của chính họ để làm sáng tỏ vấn đề. Yêu cầu duy nhất là ý kiến đó phải nhằm nâng cao kiến thức của cả lớp.

Giảng viên đầu tiên của chúng tôi, thầy David Hawkins, là một người Australia chất phác, từng tham dự môn bơi ở Thế vận hội Olympic đầu thập niên 1950, nay vẫn còn bờ vai lực lưỡng và mái tóc hoe vàng của một người cứu hộ ở bãi biển Bondi. Bước vào lớp, thầy mở tờ *Wall Street Journal* ra và đọc to câu chuyện ở trang nhất. Đó là câu chuyện về một công ty bị yêu cầu kê khai lại thu nhập do nhiều năm sai phạm kế toán. Thầy dựa vào cạnh bàn, ngả người ra sau, miệng há ra khi suy nghĩ. Một tay thầy cầm tờ giấy sột soạt, ghi nguệch ngoạc về bài học hôm đó, tay kia là một viên phấn vàng. "Các anh chị thấy đấy", thầy nói sau một thoáng ngập ngừng, "việc tính toán thật sự là vấn đề. Giờ ta quay lại với vị Nam tước". Thầy khom vai và đi loanh quanh, kéo lê một chân, trông rất giống Nam tước. "Chỉ ra người nông dân nào làm tốt hơn rất khó phải không?" Một cảm giác nhẹ nhõm lan tỏa khắp lớp. Khi các sinh viên được gọi lên để giải thích cách làm của mình mới rõ là không ai giải quyết được vấn đề. Nhưng thực ra điều quan trọng lại không phải là giải quyết vấn đề. Thầy Hawkins giải thích, mục đích của tình huống này là để chứng tỏ: rút ra sự thật kinh tế từ một tình huống tưởng chừng đơn giản nhất khó khăn như thế nào. Trong kế toán, tuân theo lẽ thường quan trọng hơn là bám vào các quy tắc.

Trong Chương trình dự bị, giáo viên dạy không quá sâu sát như Chương trình bắt buộc, nhưng lịch học thì vẫn thế. Chúng tôi được yêu cầu dành ít nhất hai tiếng để chuẩn bị trước cho mỗi tình huống thảo luận trên lớp. Ngoài kế toán, Chương trình dự bị còn có những môn học về tài chính, quản lý hoạt động và công nghệ. Đó là

những môn phải tính toán nhiều nhất mà chúng tôi bắt buộc phải học trong năm đầu tiên.

Sau giờ của thầy Hawkins là môn tài chính của thầy Mihir Desai một giáo sư Ấn Độ trẻ, cao và lịch lãm, có những ngón tay dài và thanh tú. Thầy giành được cảm tình của chúng tôi ngay khi đề cập các khái niệm tài chính rất đơn giản. Trong tiết học của thầy, chúng tôi không phải nhìn chằm chằm vào máy tính và hoàn thành các bảng tính. Chúng tôi học tài chính theo cách rất dễ hiểu. Thầy Desai luôn chỉ trích mạnh mẽ những từ ngữ khó hiểu của phố Wall (giới tài chính Mỹ) và khuyến khích chúng tôi rũ bỏ tất cả những định kiến, nếu có. Chúng tôi được học những điều cơ bản nhất trong môn tài chính.

Tôi tình cờ gặp Justin vào bữa trưa. Anh lớn lên ở New York, cha anh điều hành một doanh nghiệp đầu tư thành công. Sau khi tốt nghiệp đại học, anh dạy học ở Los Angeles cho tổ chức Teach for America và sau đó làm việc ở Văn phòng Thị trưởng thành phố New York. Anh đến HBS chỉ vì những người mà anh khâm phục trong ngành dịch vụ công đều xuất thân từ lĩnh vực kinh doanh. Một tấm bằng MBA sẽ có ích, bất kể anh chọn làm gì tiếp theo. Tôi hỏi anh đã biết sẽ làm gì tiếp theo chưa.

“Chưa”, anh trả lời. “Tôi đang xem xét. Nếu anh nghĩ ra cái gì thì nói cho tôi nhé”. Chúng tôi nghe thấy xung quanh những đoạn đối thoại tương tự. Bạn từ đâu đến? Trước đây bạn làm gì? Vì sao bạn đến đây?

Sau bữa trưa, chúng tôi học môn quản lý hoạt động và công nghệ của cô Frances Frei. Cô là một phụ nữ nghị lực, có mái tóc nâu xù, mặc áo sơ-mi và quần tối màu. Buổi đầu tiên, chúng tôi làm việc với cô liên quan đến việc xây dựng *cây quyết định*, đây là phương tiện để dự đoán kết quả của một quyết định đầu tư. Nếu tôi khoan tìm dầu mỏ ở một địa điểm, tôi phải chi phí 10 triệu đô la và có thể xảy ra hai khả năng.

30% khả năng không tìm thấy gì và 70% khả năng tìm thấy mỏ dầu trị giá 20 triệu đô-la. Nhân số phần trăm với khả năng sẽ được 0 hoặc +14 triệu đô-la. Vì thế, giá trị ước tính của vụ đầu tư này là 14 triệu đô-la trừ 10 triệu đô-la chi phí khoan, được 4 triệu đô-la. Lợi ích của *cây quyết định* phụ thuộc vào độ chính xác khi bạn ước đoán các khả năng. Nhưng mục đích của *cây quyết định* không phải để tìm kiếm sự chắc chắn mà để đối phó dễ dàng hơn với sự không chắc chắn nhằm tìm ra một điểm tựa dù mong manh khi phải ra quyết định tài chính.

Tiết học sau, cô Frei thúc ép chúng tôi học phép phân tích hồi quy, phương tiện đánh giá tầm quan trọng của các nhân tố khác nhau đối với một kết quả cụ thể. Tình huống chúng tôi nghiên cứu là một ngân hàng dựa vào dữ liệu khách hàng để quyết định cần làm gì với các dịch vụ trực tuyến. Ngân hàng đã biết mọi thông tin về khách hàng, từ ngày sinh và mã số thuế đến mức số dư trung bình trong tài khoản và tình hình sử dụng các dịch vụ ngân hàng trực tuyến. Cô Frei yêu cầu chúng tôi sử dụng Excel để tổ chức và vẽ đồ thị các số liệu này nhằm xây dựng các mô hình ứng xử của khách hàng. Nếu họ ở gần một chi nhánh ngân hàng, liệu họ có đến đó thường xuyên hơn không? Tuổi tác có ảnh hưởng đến khả năng sử dụng các dịch vụ trực tuyến không? Ảnh hưởng ở mức độ nào? Cách ứng xử của khách hàng ở các vùng khác nhau có khác nhau không? Ngân hàng muốn dùng các dữ liệu này để quyết định số tiền đầu tư cho các dịch vụ trực tuyến tiếp theo, chi phí cho chúng thấp hơn chi phí cho các chi nhánh. Là người hoàn toàn lạ lẫm với Excel, tôi mất rất nhiều thời gian mới tổ chức được hàng nghìn ô dữ liệu thành các đồ thị rõ ràng. Nhưng ngay cả khi phải đánh vật với bài tập, tôi vẫn cảm thấy càng ngày càng hứng thú với những điều học được ở đây. Vì sao ngân hàng lại gửi thư từ cho tôi khác với hàng xóm của tôi? Tôi nên đầu tư bao nhiêu tiền vào một dự án mà không chắc chắn kết quả. Dành phần lớn cuộc đời mình để tái hiện cuộc sống bằng ngôn từ, tôi thật sự sửng sốt khi chứng kiến sức mạnh của các con số, mô hình và công cụ thống kê. Tôi thấy mình

thật ngu dốt, và viễn cảnh mất hai năm để có được một tiền đồ hoàn toàn mới mẻ đã tiếp thêm sinh lực cho tôi.

Ngày cuối cùng của Chương trình dự bị, các nhóm được đọ sức với nhau trong một cuộc đàm phán tài chính. Chủ đề là mua lại một công ty máy kéo, và nhóm chúng tôi là bên mua tiềm năng. Buổi tối chúng tôi gặp nhau, vạch chiến lược, cố gắng quyết định nên mua với giá bao nhiêu. Hôm sau, một số nhóm còn mặc lễ phục. Trong nhóm chúng tôi, các anh lính gánh trọng trách và là những nhà đàm phán có sức thuyết phục và nhà chiến thuật táo bạo. Chúng tôi đã đàm phán rất thành công. Thời gian cuối Chương trình dự bị, tôi bị kiệt sức. Mỗi ngày, tôi học từ 7 giờ sáng tới tận nửa đêm chỉ để theo kịp chương trình. Tôi đã rất vui vì có gia đình bên cạnh. Nhưng tôi cũng mệt mỏi và hay gắt gỏng. Tôi đã được cảnh báo trước về cái bong bóng của HBS: ngay cả những nhiệm vụ tầm thường nhất cũng khoác một tầm vóc lố bịch, đó hoàn toàn là sự thật. Và đây chỉ là cuộc tổng duyệt.

***

Năm đầu của chương trình đào tạo MBA hai năm của HBS được gọi là Chương trình bắt buộc (RC), gồm 10 môn học, mỗi học kỳ 5 môn, bao gồm những kiến thức cơ bản của kinh doanh. Các môn học của học kỳ đầu tiên là: tài chính 1, kế toán, marketing, điều hành và ứng xử trong tổ chức. Học kỳ 2 gồm có: tài chính 2, đàm phán, chiến lược, khả năng lãnh đạo và trách nhiệm của doanh nghiệp (LCA) và một môn kinh tế vĩ mô, gọi là kinh doanh, chính phủ và kinh tế quốc tế, được gọi chung là “Biggie” (nghĩa là “Ông lớn”). Trong năm thứ hai, hay còn gọi là Chương trình lựa chọn (EC), chúng tôi có thể tùy chọn môn học hoặc nghiên cứu độc lập.

Chúng tôi được xếp loại theo một đường cong giới hạn, dựa trên thành tích của bản thân so với những người khác. Đỉnh đường cong là những người ưu tú, đáy là những

người yếu kém. Ở mỗi môn, 50% xếp loại của chúng tôi phụ thuộc vào mức độ tham gia buổi học, chất lượng và số lượng các phát biểu trong giờ học. 50% còn lại dựa vào thành tích các bài thi giữa và cuối kỳ. Được nửa học kỳ, giảng viên sẽ đánh giá những đóng góp của chúng tôi cho lớp, nhờ đó chúng tôi biết mình làm việc như thế nào. Trong hai năm, 5% sinh viên đứng đầu lớp sẽ nhận được Học bổng Baker, đó là vinh dự cao nhất trong học tập. 15% tiếp theo sẽ nhận được các phần thưởng khác. Khi kết quả học tập thấp hơn mức trung bình, bạn sẽ được cảnh báo. Nếu kết quả học tập liên tục kém, bạn sẽ bị đình chỉ hoặc đuổi học. Nếu bạn tham gia đầy đủ các buổi học, chuẩn bị trước các tình huống nghiên cứu, chăm chỉ phát biểu thì không phải lo lắng về điều đó. Tôi luôn tự hỏi mình sẽ phải cạnh tranh như thế nào với những sinh viên này khi tôi không có chút kinh nghiệm kinh doanh nào, còn họ đã tốt nghiệp các trường đại học về tài chính hoặc kinh doanh và đã có nhiều năm mài giũa kỹ năng?

Lần đầu tiên tôi gặp đầy đủ lớp là cuối tháng 8, khi mọi người đến học kiến thức cơ sở trong một tuần để có thể tham gia Chương trình bắt buộc dễ dàng hơn. Chúng tôi tập trung trong phòng Burden Foundation một phòng lớn giống như một cái hang, bị che khuất một nửa ở trung tâm khuôn viên của khoa với những chỗ ngồi dốc cheo leo hướng xuống một sân khấu. Thầy Rick Ruback, Giám đốc Chương trình bắt buộc người thấp, vai u, nói giọng Boston đang đứng trên bục giảng. Thầy nói rằng khóa chúng tôi có 895 sinh viên, được chọn từ 7.100 đơn đăng ký, tỷ lệ được tiếp nhận là 12,6%, như vậy, chúng tôi rất may mắn vì được nhận vào đây. 34% số sinh viên là nữ, 32% đến từ các nước khác. Độ tuổi trung bình là 27 khiến cho tôi, đã 32 tuổi, thuộc loại già của lớp.

Thành phần sinh viên gồm có vận động viên Olympics, các nhà tư vấn, các nhà hoạt động xã hội, nguyên trợ lý của J. Paul Bremer toàn quyền Mỹ của Chính quyền Liên

hiệp Lâm thời tại Iraq và một MBA Harvard, thậm chí ngay cả “nguyên trưởng văn phòng tờ *Daily Telegraph* tại Paris” là tôi.

Tiếp theo là thầy hiệu trưởng. Tôi đã đọc tiểu sử của thầy trên website của trường. Thầy đến Harvard khi còn là sinh viên, giành được học vị tiến sĩ và thăng tiến qua nhiều vị trí trong trường này. Thầy từng là huynh trưởng hướng đạo sinh, giám mục Mormon và có 7 con. Thầy ngoắc một chiếc kính có mắt hình bán nguyệt vào sợi dây chuyền đeo trên cổ và nói bằng giọng thì thầm buồn bã. Thầy tâm sự về mục đích của trường và cho chúng tôi ba lời khuyên: làm việc chăm chỉ; khiêm tốn, hay đúng hơn là “rèn luyện thói quen khiêm tốn” và đừng sợ sệt khi gặp thầy trên phố hay trong khoa.

Sau thầy Clark, đến bài phát biểu của Margia Yang, CEO Esquel một nhà sản xuất áo sơ-mi ở Hồng Kông. HBS đã từng phải đánh giá lại cách dạy đạo đức kinh doanh của trường khi tập đoàn Enron sụp đổ dưới sự lãnh đạo của một trong những MBA được chào đón nồng nhiệt nhất, Jeff Skilling. Bài phát biểu của Yang cũng tập trung vào đạo đức kinh doanh. Đôi khi cần vi phạm đạo đức để sống sót. Quan điểm lớn hơn của bà là: đạo đức kinh doanh là thích nghi theo cách càng tử tế càng tốt với hoàn cảnh luôn thay đổi thay và tuân thủ những quy tắc chặt chẽ. Đạo đức kinh doanh là một khái niệm động chứ không phải tĩnh, và đừng phán xét về vấn đề này trừ phi bạn kinh doanh ở một nơi như Trung Quốc.

Cuối cùng, một sinh viên năm thứ hai đứng lên chào mừng và nhắc lại tầm quan trọng của các giá trị đối với tương lai của chúng tôi trong ngành kinh doanh. Anh nói chỉ cần được nhận vào HBS tức là “Bạn đã thành công”. Từ nay trở đi, tất cả những gì chúng ta quan tâm là làm chủ cuộc đời mình như thế nào.

Từ phòng Burden, chúng tôi đi bộ tới phòng học môn đầu tiên trong Chương trình bắt buộc là môn lãnh đạo. Tình huống mà chúng tôi nghiên cứu hôm đó là một công ty sản xuất kem nhỏ thuộc sở hữu gia đình, giám đốc công ty đang gặp rắc rối. Thuộc cấp không đồng lòng, lợi nhuận của công ty đang rơi tự do. Bầu không khí trong lớp đã thay đổi rất nhiều kể từ khi học Chương trình dự bị. Ai cũng tràn đầy tự tin, hăng hái phát biểu để lấy điểm. Thời kỳ ăn nói màu mè trong lớp học bắt đầu. Bây giờ sinh viên nói "học phần" thay cho bài học, "vị lai" thay cho tương lai, và "*xây dựng sự đồng thuận*" thay cho đồng ý. Tôi luôn khó chịu khi cuộc nói chuyện lại biến thành xây dựng sự đồng thuận, nó giống như khúc dạo đầu cho sự thỏa hiệp buồn thảm của nhóm.

Ngày hôm sau, chúng tôi chơi trò "Lời chúc mừng đỏ thắm", được mô tả là "một trò chơi mang lại hứng thú cho mọi môn học". Lớp được chia thành 6 hoặc 7 nhóm, mỗi nhóm khoảng 10 người, sẽ cạnh tranh nhau trong việc xây dựng và điều hành một doanh nghiệp sản xuất thiệp chúc mừng. Mục tiêu là điều hành doanh nghiệp sao cho có lãi nhất. Chúng tôi phải mua nguyên vật liệu, kiểm soát kho hàng, thiết kế và sản xuất thiệp, quyết định giá rồi bán chúng trong những khoảng thời gian đã định trong hai ngày sau đó. Sau mỗi buổi bán hàng, mỗi đội cùng một giảng viên sẽ định lượng, đánh giá và thảo luận về hoạt động của mình. Tuy nhiên, mục tiêu học tập chỉ đứng vị trí thứ hai trong bài tập này, mục tiêu lớn hơn là để sinh viên làm quen với nhau.

Khởi đầu buổi học, chúng tôi được xem một đoạn băng video. Trong băng, một người đàn ông Anh thô lỗ nói với giọng đe dọa: "Nhiệm vụ của bạn là triển khai hoạt động của một công ty thiệp chúc mừng và làm cho nó có lãi". Sau đó, chúng tôi sang phòng tập thể dục bên kia đường, đối diện với trường. Căn phòng lèn chặt 895 sinh viên tham gia trò chơi này trở nên huyên náo như rừng rậm châu Phi. Sư tử gầm, chim quàng quạc, tinh tinh đấm ngực và cá sấu táp. Nhóm chúng tôi có ba nhà tư vấn quản lý đến từ Áo, Indonesia và Canada, một nhân viên ngân hàng người Hàn Quốc đến từ

Los Angeles, một người Trung Quốc kinh doanh giày đến từ Texas, một nhân viên ngân hàng trung ương Argentina, một kỹ sư Argentina, một nhân viên ngân hàng đầu tư người Mỹ gốc Li-băng, một nhà điều hành công nghệ sinh học đến từ Boston, và Linda một phụ nữ nhỏ bé, cau có, người New York, từng là nhà tư vấn quản lý và quản lý một công ty phần mềm nhưng người ta nói niềm đam mê thật sự của cô là bình đẳng giới và chủng tộc.

Nhiệm vụ đầu tiên của chúng tôi là phân công công việc. Linda chộp lấy quyền điều khiển. Cô nói cô là chuyên gia đàm phán, vì thế cô sẽ mua nguyên liệu và giúp bán hàng. Gunther, người Áo, cũng theo Linda. Những người còn lại chia nhau các việc sản xuất và phân phối. Một người sẽ kiểm tra chất lượng. Một người khác phải đảm bảo thiệp được giao nhận kịp thời. Tôi tình nguyện tham gia nhóm sản xuất thiệp với hai người Argentina và anh chàng người Mỹ gốc Li-băng bao gồm cắt giấy, phết hồ, rắc kim nhũ và viết lời chúc.

Đầu tiên, chúng tôi phải thiết kế một tấm thiệp Giáng sinh. Chúng tôi quyết định chọn một mẫu vẽ đơn giản nhưng trang nhã để có thể sản xuất nhanh. Chúng tôi vẽ một cái cây hình tam giác, điểm bằng nhũ bạc, bên trong thiệp là lời chúc thông thường "Chúc mừng Giáng sinh". Linda chạy vội đi mua vật liệu dự trữ trong khi nguyên vật liệu sản xuất thiệp bày ngổn ngang trên bàn. Tôi đứng ở một đầu bàn, cắt giấy thành các tấm thiệp. Hai người Argentina đứng trong tư thế sẵn sàng rắc nhũ và viết lời chúc, còn nhà quản lý ngân hàng người Mỹ gốc Li-băng cầm một cái bút màu xanh để vẽ cây. Các bạn khác trong nhóm vây quanh chúng tôi, chuẩn bị để đưa vật liệu, giao hàng, theo dõi kho hàng, tài khoản, thời gian và kiểm tra chất lượng. Một tiếng còi vang lên và chúng tôi bắt đầu. Tôi cắt giấy nhanh hết sức, các bạn người Argentina hối hả rắc nhũ. Trong nửa giờ sau, chúng tôi làm ra hàng loạt thiệp cho đến khi tiếng còi lại vang lên. Sau đó, chúng tôi đi sang phía kia phòng để nói chuyện và nghỉ ngơi, còn những người tổ chức xem xét bàn chúng tôi và ghi lại thành quả.

Linda ngồi bắt chéo chân cáu kỉnh. Rõ ràng cô đang thất vọng. “Nhóm bên cạnh chúng ta giao được nhiều thiệp hơn”, cô nói, “và chúng ta đã lãng phí rất nhiều vật liệu. Chúng ta phải miệt mài sản xuất mới tăng được số lượng”. Hai người Argentina nhìn tôi và sắp sửa phì cười. Nhưng chúng tôi đã nghiêm túc gật đầu.

“Chất lượng không tốt”, Linda vừa nói vừa liếc danh sách trên bìa cặp hồ sơ cô đã mua bằng tiền mua vật liệu của chúng tôi. “Và chúng ta đã không kịp giao một lô thiệp ngay trước khi trò chơi kết thúc. Chúng ta cần phải cố gắng hơn”. Hai người Argentina, Raphael và Ernesto, thì thầm với nhau. Linda giơ một ngón tay nhỏ xíu lên.

“Chúng ta cần nói chuyện.”

Họ im lặng.

Gunther nhỏm dậy và bắt đầu: “Chúng ta cần nghĩ đến bài thuyết trình khi kết thúc trò chơi đi thôi, phải không nào. Tôi nghĩ chúng ta cần lập một biểu đồ, trục x là thời gian, trục y là thành quả về tài chính để thể hiện chúng ta đã nâng cao thành tích như thế nào”.

Linda ngước nhìn Gunther trìu mến. Cuối cùng đã có ai đó hiểu ra vấn đề.

“Anh ta nói trục y là cái gì?”, người phụ nữ Indonesia huých vào sườn tôi.

“Thành quả về tài chính”, tôi thì thầm đáp lại.

“Này, các bạn có muốn chia sẻ không?”, Gunther nói, quay lại nhìn chúng tôi chằm chằm.

“Nếu đã nói chuyện, các bạn phải nói với cả chúng tôi”, Linda tươi cười tán thành.

Vòng hai của trò chơi là làm thiệp cho ngày lễ Hallowen. Trong khi chúng tôi đang cố gắng nghĩ ra lời chúc hay, lần đầu tiên kể từ khi đến HBS, tôi đã nảy ra một ý tưởng.

“Chúc mừng Lễ hội hóa trang!” Câu đó vừa thích hợp lại vừa dễ viết. Ý kiến này được chọn. Lần này việc sản xuất thiệp diễn ra nhanh hơn nhiều, nhưng Linda vẫn cau có đi vòng quanh bàn. Khi chúng tôi làm xong lô đầu tiên, cô cầm lên, liếc qua rồi giận dữ ném xuống mặt bàn và quát lên : “Cái gì thế này?!” Sau đó, do đàm phán không tốt, cô đã đem về cho chúng tôi phôi và bút vẽ không đúng chủng loại. Một phụ nữ Canada, từ đầu đến giờ vẫn im lặng, bắt đầu lẩm bẩm chửi rủa.

Trong giờ giải lao tiếp theo, Gunther lại đứng vị trí bên cạnh bảng. “Chúng ta phải lập một biểu đồ Gantt!”, anh ta tuyên bố.

“Một biểu đồ Gantt ấy à!”, Linda la lên, cười sặc sụa.

“Biểu đồ Gantt là cái gì?”, tôi hỏi Raphael. Anh nhún vai.

“Đó là một biểu đồ cột dùng để sắp xếp chương trình làm việc của một dự án”, anh chàng người Indonesia nói.

Không may, một cuộc nổi loạn đã xảy ra sau đó. Cuối cùng, vị cứu tinh trong lĩnh vực sản xuất của chúng tôi là Ernesto, vì sở trường của anh là làm thủ công. Sau hai vòng, anh có thể sản xuất nhanh chóng hàng loạt thiệp rất đẹp. Anh hướng dẫn chúng tôi một vài mẹo cắt, gấp giấy cơ bản và chúng tôi lại bắt đầu. Đến lúc thuyết trình, Linda và Gunther vạch ra những biểu đồ thời gian và quy trình phức tạp đến nỗi hoàn toàn quên mất nhiệm vụ chính của chúng tôi. Họ không thể trình bày rõ ràng rằng chúng tôi đang sản xuất thiệp chúc mừng. Trong khi đó, hai bạn người Canada và Hàn Quốc

chuẩn bị phần trình bày của họ, nó còn có ý nghĩa hơn nhiều. Vì tôi nói giọng Anh và có chút kinh nghiệm thuyết trình trước đám đông nên mọi người gợi ý tôi cùng anh bạn người Trung Quốc thuyết trình thay nhóm. Khi được hỏi đã thu được gì từ bài tập này, tôi trả lời đó là được giao tiếp với nhiều người và mô tả khoảnh khắc mà tôi, một người Anh, thảo luận với một người Indonesia và hai người Argentina về lý do chọn "Lễ hội hóa trang" để đưa vào thiệp Halloween.

Linda và Gunther đã cho tôi thấy chỉ cần hai người cố vấn là đủ làm rối tung một dự án. Một người làm cho mọi người phát điên lên, còn người kia cười nhạo những trò hề của người này. Cuối ngày thứ hai của trò chơi này, tôi tình cờ gặp Justin và chúng tôi trao đổi những ghi chép của mình. Tôi kể cho anh ta nghe về lời nhận xét xúc phạm của Linda.

Anh ta nói : "Tổ chức nào cũng có người như vậy. Họ luôn đi lạc đề nhưng cứ khăng khăng buộc mọi người phải im lặng lắng nghe mình."

***

Sau trò chơi "Lời chúc mừng đỏ thắm", chúng tôi quay lại lớp để học buổi đầu tiên về nguồn gốc của chủ nghĩa tư bản hiện đại. Ngồi bên phải tôi là một phụ nữ tóc vàng hoe yểu điệu, đã làm việc cần mẫn ba năm tại một công ty cổ phần tư nhân có trụ sở tại New York chuyên hoạt động trong lĩnh vực bất động sản. Cô nói cô tới HBS chỉ để được nghỉ ngơi. Cô không hy vọng học được gì nhiều, mà chỉ chờ đợi được ngủ, thoát khỏi công việc và có thời gian nghỉ việc dài hơi. Người bên trái tôi nguyên là một nhà báo trong lĩnh vực tài chính, thường tỏ vẻ thờ ơ bằng cách không bao giờ mang theo sách học nhưng suốt buổi học lại thì thầm bình phẩm với tôi. Trong một buổi học, chúng tôi học về lịch sử hãng Roll-Royce và tình hình chủ nghĩa tư bản tại Anh hiện nay. Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, hãng Roll-Royce được kêu gọi sản xuất hàng

loạt máy bay và vũ khí chiến đấu. Chỉ trong vòng vài tháng, họ đã tập hợp được một mạng lưới rộng lớn các nhà thầu phụ nhằm giúp họ sản xuất nhanh hơn và đáng tin cậy hơn. Một phụ nữ là kỹ sư hãng Boeing nói rằng ông chủ cũ của cô sẽ không thể tưởng tượng có thể thuê ngoài ở quy mô lớn như vậy, hãng này thường muốn tự làm lấy càng nhiều càng tốt. Một người Pháp điều hành nhà máy đặt tại Nga của một công ty thực phẩm lớn của Pháp tâm sự với chúng tôi: "Nơi tôi từng làm việc, phải mất 6 đến 7 tháng để quyết định cho thầu lại, rồi thêm 5 tháng nữa đàm phán với nhà thầu phụ để đạt được thỏa thuận hợp lý, lại thêm 6 tháng nữa để bắt đầu quy trình. Chúng tôi đang làm theo lối mòn thôi mà".

Giảng viên yêu cầu tôi đưa ra ý kiến về việc nước Anh sẽ suy thoái hay không. Tôi trả lời chắc chắn không. Hay đúng hơn điều đó phụ thuộc vào góc nhìn của từng người. Tất nhiên, nước Anh không còn là một đế chế nữa, nhưng vẫn còn là một nền kinh tế ổn định và thịnh vượng. Đó vẫn là một trong những quốc gia giàu có nhất thế giới, có một mạng lưới phúc lợi xã hội an toàn, rộng lớn đề phòng tình huống xấu nhất. Lời nhận định của tôi gây ra một số ý kiến phản bác. Anh bạn người Nga nói rằng theo kinh nghiệm của anh, người Anh lười biếng và bất tài. Một nhà quản lý trẻ người Mỹ từng sống một năm ở London nói rằng tàu điện ngầm không hoạt động và nhìn chung các dịch vụ như cửa hàng, hiệu ăn, sân bay và các dịch vụ công cộng thật khủng khiếp. Anh nói, ý kiến cho rằng nước Anh vẫn còn là một nước lớn thật nực cười. Tôi bảo tôi đã sống ở Anh, Pháp và Mỹ, tôi có những dẫn chứng để phản bác và không thể nói nước này tốt hơn nước kia. Tôi so sánh nền y tế chung của Anh và Pháp với tờ séc 11.000 đô-la tôi vừa viết để mua bảo hiểm năm cho gia đình tại Mỹ. Tôi có thể nhìn thấy anh bạn người Mỹ quắc mắt nhìn tôi từ phía bên kia căn phòng, nhưng anh bạn người Pháp đến gần tôi và nói anh đánh giá cao sự ủng hộ tôi dành cho lục địa của họ.

"Tôi lấy làm tiếc về việc anh bị nuốt", anh nói. Nuốt là một thuật ngữ dùng để chỉ những sinh viên vô cớ nghi ngờ nhận định của người khác. Tôi không hoàn toàn coi trọng thái độ thù địch của gã nhân viên ngân hàng người Mỹ, nhưng với những người khác trong lớp thì điều đó thật rõ ràng. Tôi đã bị nuốt.

***

Ngày cuối cùng của tuần học kiến thức cơ sở, chúng tôi quay về tòa nhà Burden để nghe thầy Ruback nói chuyện và thuyết trình bằng slide. Thầy cho chúng tôi xem *đường lo lắng* ở HBS, trong đó, trục hoành là thời gian còn trục tung là sự căng thẳng tinh thần. Đường cong bắt đầu từ trên cao, đi xuống dần khi học kỳ trôi qua, tăng vọt lên vào thời điểm thi cử và không xuất hiện trên đồ thị trong mùa tuyển sinh. Slide tiếp theo phân tích tuần học tập để chúng tôi biết khóa học yêu cầu gì ở mình: 55,1 giờ dành cho học tập mỗi tuần, bao gồm giờ học trên lớp và ít nhất hai giờ chuẩn bị ở nhà cho mỗi tình huống nghiên cứu. Dựa vào những gì đã học trong Chương trình dự bị, tôi biết con số đó thấp hơn thực tế rất nhiều. Chúng tôi sẽ không còn nhiều thời gian dành cho những việc khác, nhưng thầy Ruback nói đó là thử thách. HBS buộc bạn phải lựa chọn. Hoài bão của bạn là gì? Nghĩa vụ của bạn là gì? Chúng có phù hợp không? Nếu không, bạn phải làm gì để thay đổi cái này hoặc cái kia? Bạn sử dụng thời gian như thế nào để đạt được điều mình muốn?

Đối với nhiều người, 55,1 tiếng học tập mỗi tuần chỉ như một cơn gió thoảng qua. Bởi với công việc trước đây, họ thường làm việc từ 80 đến 100 giờ mỗi tuần, họ đã thông thạo nhiều kiến thức của năm học đầu tiên. Tôi không nằm trong số đó. Khi kết thúc bài nói chuyện, thầy Ruback kể lại giai thoại về một sinh viên MBA tranh cãi với một người trong ban quản trị trường. Khi quá tức giận, sinh viên nọ lớn tiếng: "Sao ông đối xử với tôi như thế? Tôi là khách hàng cơ mà, đồ chết tiệt". "Không, anh không phải là khách hàng", người đó trả lời, "Anh là sản phẩm". "Tôi đoán các bạn

đang phân vân giữa hai khái niệm", thầy Ruback nói ngay khi tiếng cười lắng xuống. "Đôi khi bạn là khách hàng, những lúc khác bạn sẽ là một sản phẩm".

Sau bài phát biểu của thầy Ruback, chúng tôi đi sang nhà Aldrich để gặp lớp của mình. Chia lớp là hành động xã hội hóa và xây dựng quan hệ tích cực nhất của HBS. Trong suốt năm thứ nhất, bạn sẽ học cùng 90 người khác. Họ sẽ là trọng tâm đời sống học tập và đời sống xã hội của bạn. Mỗi lớp là bản sao thu nhỏ của khóa học 895 người, có tỷ lệ nam/nữ, người Mỹ/người các nước khác bằng nhau và đa dạng về dân tộc và nguồn gốc. Từ bây giờ về sau, nhà trường sẽ coi chúng tôi là một lớp. Cứ 5 năm một lần, chúng tôi lại họp lớp. Những người gây quỹ cũng kêu gọi đóng góp theo lớp. Chừng nào HBS còn quan tâm, thì tôi mãi mãi là một thành viên của Lớp A, khóa 2006.

Phòng học 107 của chúng tôi nằm trong tòa nhà Aldrich, ở tầng hầm, cạnh nhà vệ sinh nam. Khi chúng tôi đến, thẻ ghi tên chúng tôi đã được đặt vào từng chỗ. Tôi ngồi ở giữa lớp, phía cánh trái, đối diện với bảng. Đó là một vị trí đẹp, trung tâm, không quá gần đằng trước và có phần hơi khuất. Trước khi buổi học bắt đầu, chúng tôi được truy cập một cơ sở dữ liệu chứa các bức ảnh và sơ yếu lý lịch của các thành viên trong lớp, vì vậy, khi bước vào lớp, chúng tôi có thể nhận ra từng người. Đây thật là điều khác thường: bạn đã trưởng thành và có thể tự kiểm soát phạm vi bạn bè và các mối quan hệ của mình, giờ đây đột nhiên bạn được đưa vào một lớp học toàn người lạ với một thông điệp "Đây sẽ là nơi tất cả bắt đầu". Nhưng khi nhìn xung quanh, tôi thấy rất hứng thú. Sau 10 năm làm việc, tôi lại có cơ hội đi học.

Tôi được xếp ngồi giữa hai sinh viên xuất thân từ quân đội. Bên phải là Bob, phi công lái máy bay ném bom Stealth. Tôi đã gặp trong thời gian học Chương trình dự bị. Bob người tầm thước với mái tóc vàng rơm và đôi mắt màu lơ nhạt, đã có bốn con và luôn mang bữa trưa từ nhà. Ở Bob có vẻ cương quyết và thiếu hài hước, mẫu người

thích hợp để lái loại vũ khí quân dụng hạng nặng trị giá hàng tỷ đô-la như thế. Anh vào học trường kinh doanh vì cảm thấy mệt mỏi với cuộc sống phi công và muốn tìm kiếm cơ hội lớn cho bản thân và gia đình. Anh đã 35 tuổi và không thể tiếp tục lãng phí thời gian.

Bên trái tôi là Lara, cô sẽ quay lại Học viện Quân sự West Point giảng dạy ngay khi lấy được tấm bằng MBA. Bob ném bom Iraq từ trên cao, còn Lara điều hành bộ phận cung ứng và kế toán trong đơn vị ở dưới mặt đất.

Cả Bob và Lara đều là hiện thân của một trong ba chữ M được cho là đặc điểm của HBS: Mormons (giáo phái Mormon), Military (Quân đội) và công ty tư vấn McKinsey. Tín đồ Mormon đầu tiên là thầy hiệu trưởng Kim Clark. Thầy trưởng ban tuyển sinh cũng là tín đồ Mormon, trong lớp tôi có bốn tín đồ Mormon, kể cả Bob. Đối với nhiều sinh viên nước ngoài, và cả sinh viên Mỹ, thì đây là lần đầu tiên họ được tiếp xúc với tín đồ Mormon, và sự ngờ vực của họ làm dấy lên những câu chuyện cười thông tục về đa thê.

Về quân đội, có năm sinh viên từng phục vụ trong quân đội, kể cả Bob. Còn hãng tư vấn McKinsey dường như coi trường này là cơ sở đào tạo và tuyển dụng riêng của họ. Khi khóa học bắt đầu, trong lớp tôi có năm người của McKinsey, vào lúc chúng tôi ra trường đã có thêm bốn người nữa.

Thầy chủ nhiệm Ben Esty là một giáo sư tài chính trẻ trung, là cầu nối giữa chúng tôi và ban quản trị trường. Thầy không dạy mà là người chứng nhận và hướng dẫn những thủ tục hành chính cho chúng tôi. Thầy sải bước dọc lớp, vén mớ tóc xõa xuống mắt và hùng hồn nói về tầm quan trọng của tập thể lớp đối với từng người. Chúng tôi sẽ mãi mãi nhớ đến nhau. Các bạn cùng lớp sẽ là những người đầu tiên chúng tôi cầu cứu trong công việc và thậm chí trong đời sống cá nhân. Tay trong tay,

chúng tôi sẽ cùng vượt qua rừng rậm Chương trình bắt buộc, dìu nhau vượt qua đầm lầy của sự thiếu hiểu biết và khả năng, hướng tới những đỉnh cao tràn ngập ánh mặt trời của năng lực và cơ hội. Nghe giống như một bộ phim, trong đó có những người lạc lõng, mỗi người lại có năng khiếu riêng chuyên gia chất nổ, người giỏi ngụy trang, người lại giỏi võ karate được tập hợp lại để cùng thực thi một nhiệm vụ nguy hiểm.

Sau đó, chúng tôi chơi trò tìm hiểu nhau. Lần này, chúng tôi có 10 phút hội ý với những người khác trong hàng và tìm ra những điểm chung. Đó là một bài tập gắn kết nho nhỏ. Bob tình nguyện dẫn dắt cuộc hội ý. Eva, người phụ nữ thanh mảnh, từng là ủy viên quản trị của một công ty xi măng Mexico, có vẻ rụt rè và không biết cách trình bày.

Trò chơi bắt đầu từ giữa hàng thứ hai. Một nam sinh viên phía bên phải đứng lên giới thiệu về mình rất tự nhiên, rồi đến người tiếp theo cho đến khi tìm ra được một điểm chung của tất cả mọi người trong hàng. Trò chơi lại tiếp tục với một hàng khác. Kết thúc trò chơi, thầy Esty chúc chúng tôi may mắn và cho giải tán lớp.

Từ phía cuối lớp, Misty, một cựu binh, la to: “Có ai đến Red Line uống bia không?” Tiếng hoan hô vang dội. Cô đứng ở cửa lớp, vẫy mọi người đi qua như thể họ là những người lính đang nhảy dù từ máy bay xuống. Sau khi trải qua cảm giác khám phá trong Chương trình dự bị, giờ đây tôi đột nhiên cảm thấy chán nản. Tôi rời bỏ Paris vì những điều này sao? Mọi người chạy xô ra vì bia? Họ hy vọng khởi động đời sống xã hội của họ? Ngoài kia, trên bãi cỏ giữa hai tòa nhà Aldrich và Spangler, Hội sinh viên đã dựng một cái lều với quầy rượu và hệ thống âm thanh khổng lồ. Ban nhạc Black Eyed Peas đang chơi một bản nhạc. Tôi cố gắng nghe ca từ. Đây có thật sự là đoạn đồng ca không? Tôi nghe lại lần nữa trong khi những cái đầu cứ nhấp nhô quanh tôi. Đúng rồi. “Hãy chậm lại ở đây, hãy chậm lại”.

Chương 2. KHỞI ĐẦU

Tốt hơn hết là dám làm những điều lớn lao, để giành được chiến thắng vinh quang, thậm chí dù có phải trải qua thất bại, còn hơn là trở thành những kẻ yếu hèn không được hưởng niềm vui cũng chẳng phải chịu đau khổ bởi họ sống trong một thế giới tăm tối không biết đến chiến thắng cũng như thất bại.

— Theodore Roosevelt, trích trong website tuyển sinh của HBS

Khi còn nhỏ, tôi thường được nghe kể chuyện về cụ tôi. Cụ Daw Ma Ma là người Miến Điện, sống ở Rangoon và kết hôn với một công chức mang hai dòng máu Anh-Pháp. Chồng chết khi cụ 35 tuổi, để lại cho 9 đứa con nheo nhóc và một gia sản nghèo nàn. Chưa hề có kinh nghiệm kinh doanh, cụ nảy ra ý tưởng đưa phim Hollywood về với Miến Điện. Chỉ trong vài năm, cụ đã trở thành nhà phân phối phim lớn nhất nước và sở hữu rạp chiếu phim Palladium lớn nhất Rangoon. Một trong những kỷ niệm đẹp thời thơ ấu của mẹ tôi là được xem bộ phim Ben-Hur trong rạp của gia đình. Thành công đã giúp Daw Ma Ma mua được nhiều nhà và đất ở vùng phụ cận sung túc của Rangoon, ven hồ Inya. Trong khu nhà gỗ trang nghiêm này, mẹ tôi đã lớn lên cùng 52 người anh em họ. Trong những tháng năm này, nhiều doanh nhân, chính khách và nhà ngoại giao đã thường xuyên lui tới đây để lấy lòng cụ tôi. Khi cụ qua đời, ngôi nhà tràn ngập hoa viếng của những tên tuổi lớn của Hollywood và một chiếc bánh trắng khổng lồ của hãng Rank Organisation.

Không bao lâu sau khi cụ qua đời, một hội đồng quân sự tiếp quản Miến Điện, nền kinh tế Miến Điện dần dần sa sút. Các doanh nghiệp bị giải thể hoặc quốc hữu hóa, khu nhà bên hồ Inya bị hư hỏng và đổ nát. Phần lớn thành viên gia tộc mẹ tôi rời bỏ Miến Điện, một số sang Mỹ, số khác tới Australia và các nước vùng Scandinavi. Mẹ

tôi đã gặp cha, một người Anh, tại Bangladesh. Khi đó, gia đình mẹ tôi đang cố gắng xin hộ chiếu để di cư tới Mỹ, còn cha là một nhà truyền giáo của Giáo hội Anh, phụ trách nhà thờ Anh giáo ở Dacca. Họ yêu nhau, kết hôn, sinh ra tôi và quay về Anh sinh sống. Các chi khác thuộc gia tộc mẹ tôi vẫn còn, một số chi rất phát đạt, nhưng không ai quên những gì Daw Ma Ma đã làm cho chúng tôi ở Miến Điện. Thành công của cụ với tư cách là một nữ doanh nhân đã đem lại cho gia đình tôi một thời kỳ huy hoàng, và tôi luôn được nhắc nhở về điều ấy.

***

Người ta đăng ký học kinh doanh vì đủ loại lý do, nhưng thường có thể chia thành hai loại chính: những người biết chính xác lý do họ đi học và những người chỉ biết phần nào. Loại thứ nhất là những người xuất thân từ các công ty có truyền thống gửi nhân viên đi học kinh doanh như các ngân hàng, công ty tư vấn và các tập đoàn lớn ở phố Wall, nơi đòi hỏi một tấm bằng MBA nếu muốn vươn tới vị trí quản lý cao hơn, hay những người muốn thay đổi nghề nghiệp. Họ muốn từ bỏ vị trí nhân viên trong một guồng máy để trở thành nhà tư vấn đầu tư hoặc chuyên gia tài chính. Họ biết mình cần học gì. Loại thứ hai là những người muốn thay đổi nhưng lại không biết thay đổi như thế nào. Họ hy vọng trường kinh doanh sẽ cho họ câu trả lời hoặc ít nhất là một vài lựa chọn mới. Họ cũng cảm thấy hai năm tại trường kinh doanh còn đáng giá hơn là suốt ngày ngồi không ở văn phòng, hy vọng hão huyền bằng cách nào đó dòng sông băng trong nghề nghiệp của họ sẽ nứt vỡ và đưa họ đến một chuyến phiêu lưu mới đầy hấp dẫn. Tôi thuộc nhóm thứ hai. Tôi muốn kiểm soát thời gian, tài chính và cuộc đời mình; tôi nghĩ rằng kiến thức kinh doanh tổng hợp sẽ có ích cho tôi hơn.

Tôi đã đi đường vòng tới HBS. Năm tôi lên hai, sau khi quay về Anh, cha tôi tiếp quản một xứ đạo ở Northampton, một thành phố vô thần, nổi tiếng với ngành sản xuất

giày. Suốt tuổi thơ tôi, những cuộc trò chuyện ở nhà thường xoay quanh việc phân công cắm hoa cho nhà thờ và các cuộc họp hội đồng nhà thờ giáo xứ. Có thời gian, để thêm vào khoản tiền lương còm cõi của cha tôi, cha mẹ tôi đã mua lại những căn nhà rẻ tiền và cho đủ loại người tạp nham thuê. Chúng tôi cũng cho người thuê cả trong nhà xứ.

Tuy vậy, trong thời gian này, một câu chuyện kinh doanh đặc biệt đã thu hút sự chú ý của tôi. Đó là câu chuyện của tỷ phú người Anh, James Goldsmith . Ông đã gây dựng tài sản bằng nhiều cách trong nhiều năm. Thời niên thiếu, ông đã chơi cờ bạc và nợ nần chồng chất, cha ông phải trả nợ thay ông. Tuổi 20, ông bỏ trốn cùng cô con gái 18 tuổi của một trùm tư bản ngành thiếc Bolivia. Báo chí háo hức đưa tin cuộc phiêu lưu của họ. Vợ Goldsmith qua đời trong khi sinh đứa con đầu lòng, từ đó ông chỉ còn chú tâm vào công việc. Ông là người cơ hội chủ nghĩa, chuyên mua bán các công ty dược phẩm và thực phẩm, thường xuyên có nguy cơ phá sản. Hoạt động tài chính của ông thường là đối tượng đưa tin của các phương tiện truyền thông đại chúng. Những năm 1980, thời của ông đã đến. Sử dụng những trái phiếu không mấy giá trị, ông đã vay tiền, mua rồi bán lại tài sản của các công ty làm ăn thua lỗ để tạo nên gia tài khổng lồ. Ngay trước khi thị trường sụp đổ vào tháng 10 năm 1987, Goldsmith đã bán tất cả những gì mình có, lui về nghỉ ngơi tại lâu đài trên bờ biển Thái Bình Dương của Mexico. Ông xuất hiện trên bìa tạp chí Time với dòng tít "Con bạc may mắn". Cuộc đời Goldsmith là một cuộc mạo hiểm lớn, đầy rủi ro, liều lĩnh và những cuộc đấu trí. Chẳng có gì giống việc kinh doanh mà tôi từng biết. Nó khiến tôi phải suy nghĩ.

Mùa hè, sau khi tốt nghiệp đại học, tôi chỉ quanh quẩn suốt ngày bên nhà cha mẹ, đọc các cuốn sách hướng dẫn du lịch và mơ về cuộc sống của một nhà thơ trên một hòn đảo Hy Lạp: giường ngủ bằng đá, ăn sáng bằng mật ong và sữa chua, vài cuốn sách cũ trên một giá sách khoét sâu vào tường, buổi tối trong các quán rượu ngoài cảng. Chỉ

khi nhận ra cái nhìn trách móc của cha, tôi mới kiếm việc trong một công ty tiếp thị qua điện thoại ở London, do người bạn William thu xếp. Trong một căn phòng trên phố Lots, công việc của chúng tôi là bán quảng cáo cho một ấn phẩm mới mang tên *The Truck Driver's Hand Book* (Sổ tay của người lái xe tải). Chúng tôi chỉ được trả 20% hoa hồng cho một quảng cáo. William thể hiện khả năng bẩm sinh trong việc này và cũng vì chịu áp lực tài chính do thói quen sử dụng thuốc phiện ngày càng tăng. Anh cười nhạo khi thấy tôi nhìn chằm chằm vào cái điện thoại.

"Cố lên, anh bạn. Dễ lắm. Hãy xem đây!" Anh quay số của một nhà cung cấp phụ tùng động cơ ở Watford, nịnh nọt cô thư ký, trò chuyện với ông chủ và kết thúc cuộc gọi là chắc chắn bán được quảng cáo. "Nào, cậu thử lại xem".

Tôi chậm chạp quay số, khổ sở ấn mạnh vào máy điện thoại như thể nó bị hỏng. Đầu dây bên kia, cô thư ký yêu cầu tôi nhắc lại những lời vừa nói. "Cái gì của người lái xe tải? Không, ông ấy không có đây. Không, lát nữa cũng không. Không. Đến tận tuần sau hoặc tuần sau nữa. Không. Chúng tôi không quảng cáo." Cạch. Đến ngày thứ 10 thì tôi cũng bán được quảng cáo. Trên lý thuyết, tôi đã kiếm được 600 bảng. Nhưng tôi đã kỷ niệm thành công này bằng cách nghỉ việc hai ngày sau đó. Ông chủ hãng, một gã nát rượu khó tính, đã giữ lại tiền hoa hồng và sa thải tôi. Rõ ràng là tôi không phù hợp với ngành kinh doanh.

Tôi chuyển sang làm báo. Tôi viết thư cho ban biên tập tờ *Daily Telegraph* và được giao nhiệm vụ đảm nhiệm mục lượm lặt. Hóa ra tôi lại giỏi trong việc đi dự tiệc và đem về những mẩu tin ngắn về việc con chó của Thủ tướng tè vào khóm hồng của bà công tước ra sao, hay một nhà văn tìm được cảm hứng cho cuốn sách mới nhất trong khi đi trên thuyền buồm với Tổng Giám mục xứ York như thế nào. Tôi làm báo 10 năm, 10 năm làm việc cầm chừng, trong đó có 6 năm làm phóng viên nước ngoài.

Địa điểm công tác nước ngoài đầu tiên của tôi là New York. Tôi 25 tuổi và mang theo tất cả tài sản trong một chiếc va-li. Trong hai năm, tôi đi khắp Mỹ và các nước châu Mỹ Latinh tới Terre Haute, bang Indiana khi Timothy McVeigh kẻ thú nhận đã đánh bom Oklahoma bị hành hình; tới Florida khi diễn ra việc kiểm phiếu lại trong cuộc bầu cử tổng thống; tới Bắc cực phỏng vấn Inuit; và tới Tijuana (Mexico) để phỏng vấn những cảnh sát và nhà báo đã dũng cảm đương đầu với các băng đảng buôn bán ma túy địa phương. Đó là cuộc sống sôi động và liều lĩnh. Đôi khi từ tờ mờ sáng, tôi bị phái tới hiện trường máy bay rơi, một vụ bắt giữ quan trọng, hay một sự kiện chính trị bất ngờ. Tôi ở Chile sáu tuần khi Tướng Pinochet bị bắt ở London, bay suốt đêm tới đảo Galapagos sau khi một tàu chở dầu bị đắm, phỏng vấn nữ Tổng thống đầu tiên của Panama về việc một chiếc trực thăng quân sự bị rơi trong rừng rậm Trung Mỹ, và một tuần kinh hoàng tại thành phố Port-au-Prince bị bạo lực tàn phá. Nhưng rồi ở London, số lượng độc giả của tờ báo tôi làm đang giảm dần và các chủ báo lại không chịu đầu tư. Cảm thấy chán nản khi phải chịu đựng những chuyến bay dài, những giờ chờ đợi tại phòng chờ sân bay nhớp nháp, hít thở mùi thức ăn nhanh độc hại, tôi bắt đầu tìm kiếm một lối thoát.

***

Một hôm, tôi được cử đi phỏng vấn Gustavo Cisnerous, một tỷ phú người Venezuela và là bạn của Conrad Black chủ bút tờ *Daily Telegraph*. Thời gian đầu ở New York, tôi từng phỏng vấn người dẫn chương trình truyền hình Barbara Walters hay Henry Kissinger trong văn phòng của ông ở đại lộ Park Evenue.

Văn phòng của Cisnerous nằm trong một tòa nhà hiện đại thuộc khu Upper East Side và được trang trí theo phong cách của một nhà tài phiệt Mỹ Latinh: ván lót tường bằng gỗ sậm màu, tranh sơn dầu vẽ các conquistador trên lưng ngựa, những chiếc ghế bành sâu và thoải mái, cà phê ngon. Cisnerous là một người nhỏ bé. Ông mặc

com-lê màu xám nhạt, sơ-mi trắng, cà-vạt xanh có hoa văn. Ông ngồi lọt thỏm trong ghế, khoa chân múa tay để diễn tả việc mua lại ở đây, bán đi ở kia, doanh thu trong những thị trường mới ở chỗ khác. Tóc ông đen bóng và được chải ép ra sau đến mức có cảm tưởng như những nếp nhăn trên trán cũng được kéo giãn ra. Gia đình ông đã kiếm tiền bằng những ngành kinh doanh như đóng chai, vận chuyển hàng và nông nghiệp, nhưng ông đã mở rộng kinh doanh thành công sang ngành truyền thông và công nghệ. Tuy nhiên, tất cả những công việc khó nhọc đó xảy ra cách đây hàng nghìn dặm, trên những nẻo đường của châu Mỹ Latinh và những khu sản xuất ở Miami. Ở đây, Gustavo và tôi có thể ngồi nhấm nháp ly cà phê và đàm đạo về một bức tranh lớn tác động của toàn cầu hóa, tầm quan trọng của các thương hiệu địa phương. Khi cô thư ký tiễn tôi ra về, một cánh cửa gỗ cót két mở ra và tôi thoáng thấy một phòng họp nhỏ, trong đó có một nam một nữ đang ngồi sau laptop và tán gẫu, cả hai đều sáng sủa và chỉn chu. Họ nhìn tôi, mỉm cười và tiếp tục trò chuyện. Cô thư ký nói: “Ông Cisnerous chỉ thuê các MBA của Harvard làm việc trong văn phòng riêng của ông”.

Vài người bạn của tôi có bằng MBA, hầu hết đều học ở INSEAD, một trường ở ngoại ô Paris, và họ đều ca ngợi nơi đó. Một vài người từng đến HBS lại chê nó. Họ chế nhạo sự lên mặt của nó, sự nghiêm nghị quá mức của sinh viên, rất tương phản với tính vô lo kiểu Anh. Tuy nhiên, tất cả đều nói rằng bằng MBA dạy họ ngôn ngữ kinh doanh. Họ rất biết ơn vì điều đó. Vì thế, tháng 8 năm 2001, trong một căn phòng xám không cửa sổ ở một cao ốc văn phòng gần nhà ga trung tâm New York, tôi dự thi GMAT kỳ thi tiếng Anh và toán được tiêu chuẩn hóa để vào học cao học kinh doanh. Điểm số của tôi là 730/800. Mức điểm trung bình để vào Harvard là 700. Tôi có thể được nhận vào.

Ngày 11 năm 9 đã khiến tôi lạc lối. Báo chí dường như lại trở nên quan trọng. Trong vài tuần, tôi đã phải làm việc cật lực, tôi viết và quản lý một nhóm phóng viên và nhà

nhiếp ảnh đến từ London, mọi người chen lấn nhau để đưa tin về sự kiện. Sau đó, một tối, tôi đến một quán ở tầng hầm để uống với những người Anh khác ở New York. Đèn Giáng sinh treo khắp phòng khiến những khuôn mặt đã nặng lên vì say trông càng đỏ hơn. “Sự kiện giật gân”, một người nói, nâng giơ cao chai bia. “Trong đời mình, tôi chưa bao giờ kiếm nhiều tiền như vậy từ một sự kiện”. Đó là một phản ứng dửng dưng không chút xúc động mà tôi thường nghe thấy bất cứ khi nào xảy ra một sự kiện lớn, một vụ bê bối chính trị, một vụ xét xử người nổi tiếng, thậm chí một vụ tấn công khủng bố giết hại hàng nghìn người. Tính thờ ơ đã từng thu hút tôi vào nghề báo nay lại khiến tôi ghê tởm. Vả lại, việc đứng dưới tòa tháp đôi ngay trước khi nó sụp đổ, nhìn thấy mọi người nhảy vào chỗ chết, đã buộc tôi nghĩ đến một câu hỏi cũng như nhiều người khác. Nếu mọi điều đối với bạn chấm dứt ngay lúc này, bạn có hạnh phúc với cuộc sống hiện tại không? Tôi chưa bao giờ cảm thấy áp lực của câu hỏi trên rõ rệt như bây giờ. Trong vài tuần liền, tôi luôn có cảm giác như thể tôi bị ấn vào một góc với con dao kề cổ, buộc phải có câu trả lời. Bạn đã sống theo cách bạn phải sống? Bạn đã làm tất cả mọi việc có thể? Bạn đã làm như thế chưa?

Tôi được đề bạt làm trưởng phòng đại diện tại Paris như một phần thưởng cho những cống hiến của tôi tại New York. Tôi đã gặp Margret 18 tháng trước đó và cưới ngay trước khi đến Paris. Hôn nhân và Paris khiến tôi sao nhãng ý muốn thay đổi nghề nghiệp. Có một cuộc bầu cử tổng thống om sòm cần được đưa tin, có cả một nước Pháp để khám phá, và một năm sau khi cưới, con trai đầu lòng của chúng tôi, Augustus, ra đời. Nhưng câu hỏi kia vẫn giày vò tôi.

Một nhà ngoại giao của Đại sứ quán Anh ở Paris đã nói với tôi, mỗi khi ngài đại sứ mời giới báo chí Anh tại Pháp ăn trưa, ông nhận thấy họ thật thô lỗ. Lần ăn trưa sau tại đại sứ quán, tôi nhìn quanh bàn để tìm những kẻ viết văn thuê ở lại Paris đã lâu sau khi hết hạn công tác. Sau mỗi tháng, dường như họ lại xuống thấp hơn trên bậc thang của những người viết báo tự do, quần áo cũ kỹ hơn, môi thâm hơn với những

loại rượu vang đỏ rẻ tiền. Có người chỉ có mỗi một câu hỏi, nhưng anh ta dùng nó cho mọi chủ đề: “Thưa đại sứ, tất cả những điều này có ý nghĩa gì đối với châu Âu?” Ngài đại sứ kéo cổ tay áo xuống, lịch sự trả lời qua bàn ăn được bày biện công phu. Sau những buổi tối dài uống rượu vang đỏ và trò chuyện cùng bè bạn, tôi nằm trên giường, nhìn lên trần nhà, đầu óc rối bời với những mơ ước và lo sợ mơ hồ. Tôi sợ bị gọi về London. Vì vậy, tôi ghi chép lại cảm giác của mình. Tôi viết rằng tôi cảm thấy kiệt sức khi nghĩ về những điều như vậy, thường xuyên nghĩ đến sự thay đổi. Tôi đã 31 tuổi, có một công việc mơ ước và một gia đình hạnh phúc. Tôi bị giằng xé giữa sự buông xuôi cho số phận và sáng suốt, lo rằng nếu để sự thay đổi nghề nghiệp xảy đến, thay vì tự mình thay đổi, tôi sẽ hối tiếc vô cùng. Tôi viết về Daw Ma Ma, ký ức về những gì cụ gây dựng đã làm tăng cảm giác mất mát của gia đình tôi như thế nào, giờ đây sau 50 năm, lại gợi lên trong tôi sự tiếc nuối quá khứ. Kinh doanh là sự cứu rỗi của cụ, và tôi cảm thấy sau khi tránh nó quá lâu, kinh doanh cũng có thể là sự cứu rỗi của chính tôi.

***

Trang web của HBS đầy những “mồi nhử” hấp dẫn. Lời thách thức của Tổng thống Mỹ Theodore Roosevelt “Dám làm những điều lớn lao” nổi bật với những chữ màu đỏ cỡ lớn. Những cụm từ như *niềm say mê* và *khả năng lãnh đạo* xuất hiện liên tục. Những bức ảnh chụp sinh viên với vẻ rất hăng hái và những giảng viên đeo kính, ở tư thế đang giảng giải, thể hiện sự thông thái và đầy sinh lực. Ở đó, trên hai bờ sông Charles, mọi người thật táo bạo, sáng tạo và có mục đích. Tôi bị thu hút tới Harvard vì hai lý do. Thứ nhất, là vì cái tên. Harvard đã rất nổi tiếng ở Mỹ, nhưng ở nước ngoài, nó còn nổi tiếng hơn. Dù tốt xấu ra sao, nó vẫn là trường đại học danh tiếng nhất nước Mỹ. Lý do thứ hai là nền giáo dục đặc biệt của nó. Mặc dù hầu hết các trường kinh doanh đều dạy những thứ tương tự nhau, nhưng có phương pháp và trọng tâm khác nhau. Trong số những trường hàng đầu, Stanford được biết đến như

một địa điểm của các doanh nghiệp thung lũng Silicon. Trường Kellogg, Đại học Northwestern, nổi tiếng vì ngành marketing. Trường Wharton, Đại học Pennsylvania, dành cho các chuyên gia tài chính phố Wall. Tương tự Wharton, trường Columbia nghiên cứu sâu những gì xảy ra ở New York. Trường Sloan, nằm trong Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT), dành cho các kỹ sư và các nhà khoa học muốn đưa ý tưởng của mình vào kinh doanh. Còn Harvard thiên về quản lý chung. Nó chuẩn bị hành trang cho bạn quản lý và lãnh đạo mọi bộ phận trong một doanh nghiệp, không chuyên về một lĩnh vực nào.

Trong kỳ nghỉ Giáng sinh năm 2003, tôi viết bài luận xin học gửi bốn trường: Harvard, Kellogg, Stanford, và Haas ở Berkeley. Vì không chắc có trường nào chọn tôi hay không, tôi hy vọng ít nhất một trong số đó sẽ nhận tôi. Tôi viết liều một bài luận, trung thực tối đa. Tôi không dựa vào mẫu nào, cũng không được tư vấn. Trong bài luận, bạn phải làm rõ được ba vấn đề: Vì sao bạn muốn học trường kinh doanh? Vì sao bạn muốn học trường kinh doanh này? Bạn đã làm gì từ trước đến nay khiến bạn nghĩ chương trình dạy kinh doanh ở trường này sẽ hữu ích cho bạn? Ví dụ, về kinh nghiệm lãnh đạo, tôi trình bày việc điều hành văn phòng đại diện tòa báo vào thời điểm xảy ra sự kiện ngày 11 tháng 9 năm 2001. Để minh họa một tình huống khó xử về mặt đạo đức, tôi mô tả khó khăn của mình khi phải giữ thái độ không thiên vị của một phóng viên khi viết về các nạn nhân và người ủng hộ Tướng Pinochet ở Chile. Tôi viết, mục đích học trường kinh doanh là để một ngày nào đó có thể gây dựng và điều hành thành công một công ty truyền thông của mình, tạo ra và phân phối các loại tin tức và giải trí.

Những người chứng nhận cho tôi cảm thấy bối rối trước những mẫu khai mà họ phải điền vào. “Philip, anh phải giúp tôi”, người biên tập của tôi nài nỉ trong điện thoại từ nhà riêng của ông ở vùng nông thôn nước Anh trong đêm Giáng sinh, “Tôi nên đánh dấu năng lực lãnh đạo của anh vào chỗ nào trong năm bậc đánh giá đây?”

Bước tiếp theo là một cuộc phỏng vấn của cựu học sinh trường. Người phỏng vấn tôi là một người Pháp to lớn, từng là chủ một tờ tạp chí kinh doanh. Ông tập tễnh đi tới cửa phòng ở Place Vauban để chào đón tôi, chân ông bó bột. Lúc đó trời nhá nhem tối và đèn đường trên đại lộ Invalides phản chiếu lên trần nhà. Ông kéo một chiếc ghế bành dập nổi biểu tượng của Harvard và năm ông tốt nghiệp, mời tôi ngồi rồi quay về cái bàn khổng lồ của mình.

"Vì sao anh chọn Harvard?", giọng ông trầm trầm.

"Bởi vì nó được coi là trường tốt nhất"

"Anh từng đọc văn học cổ điển ở Oxford. Anh thích tác giả nào?"

"Các nhà thơ Latinh thời kỳ hoàng kim như Virgin, Catullus hay Horace".

"Anh thích tác phẩm nào của Virgil?"

"Điền viên."

"Phần lớn mọi người thích Aeneid. Vài năm trước đây có một người nói rằng đã học ở trường Lycée Louis le Grand, Paris, cùng trường với tôi. Nhưng tôi phát hiện ra trong bản lý lịch anh ta viết liền hai từ le Grand. Chúng tôi phải học tiếng Latinh, vì thế tôi hỏi anh ta về tiếng Latinh và anh ta không thể trả lời được. Hóa ra anh ta nói dối. Vì vậy, tôi muốn kiểm tra kỹ."

Ông hỏi lý do tôi muốn bỏ nghề nhà báo, sau đó chúng tôi có nửa giờ trò chuyện vui vẻ về việc dạy văn học cổ điển trong các trường của Anh và niềm yêu thích các tác phẩm Anh viết về nước Pháp. Ông ta chắc hẳn có thiện chí với tôi vì đến tháng 4, tôi nhận được email từ Harvard chấp nhận tôi vào học.

Đó là một ngày xuân ấm áp, tôi dắt chú chó Scarlett đi dạo ở đại lộ Invalides. Chúng tôi băng qua đám đông du khách đang tìm lối vào khu tưởng niệm Napoleon và những nhà hàng. Tôi tự hỏi vì sao tất cả những vẻ đẹp này, sự văn minh này vẫn là chưa đủ. Vì sao tôi cần một lần nữa tung mọi thứ cho gió cuốn đi và bắt đầu lại từ đầu?

***

Không lâu sau khi nhận được email, tôi nhận được cuốn sách *Hướng dẫn sống tại HBS niên khóa 2006* do hội sinh viên biên soạn. Một hôm, nhân giờ nghỉ trưa, tôi tìm một chiếc ghế trong vườn Tuileries và đọc nó. "Hoan nghênh bạn đến HBS", sách viết, "đến với một cộng đồng phong phú và đa dạng, có những người ấn tượng, dám thách thức bản thân và thách thức lẫn nhau... và đây chính là những năm đẹp nhất trong đời bạn". Sau đó là một danh sách các nhà tài trợ cho cuốn sách, bao gồm năm hãng tư vấn quản lý, Gillette, Wachovia Securities, một ngân hàng có trụ sở ở Bắc Carolina. Trong chương "Mang theo những gì", hai sinh viên đã viết: "Đừng mang theo đàn ghi-ta và piano. Nên mang theo ván trượt tuyết và gậy đánh golf... Đừng mang theo bất kỳ cuốn sách nào của các khóa văn học và lịch sử bạn đã học ở đại học... Đừng mang theo câu "Tôi không thể". Hãy mang theo câu "Tôi sẽ cố gắng". Đừng mang theo sự bi quan. Hãy mang theo niềm lạc quan của bạn. Chúng tôi muốn chia sẻ kinh nghiệm này với bạn".

Ở một trang khác có tiêu đề "Những gì được mong đợi và cách chuẩn bị", tôi đọc thấy, "Lịch của bạn sẽ đầy những việc vui vẻ và ngạc nhiên, bạn không đủ thời gian để làm hết tất cả, mọi việc diễn ra như thể bạn rơi vào xứ sở thần tiên của các CEO tương lai... Bạn có thể không ưu tiên cho hoạt động xây dựng quan hệ nhưng cuối cùng bạn vẫn có một mạng lưới bạn bè tuyệt vời. Đây là sức mạnh thật sự đằng sau mạng lưới nổi tiếng của HBS tình bạn quốc tế, liên ngành còn mãi. Giám đốc liên kết

của Dịch vụ Hỗ trợ MBA thêm vào một đoạn dài gồm có một bảng mô tả các dấu hiệu thể chất, tình cảm, nhận thức và cư xử khi bị stress, từ ra mồ hôi tay, buồn nôn đến khóc lóc và muốn ném đồ đạc hay đánh người.

Hầu như trang nào cũng có những bức ảnh đen trắng chụp các sinh viên quàng vai nhau, trên đỉnh núi, trong quán rượu, trong bộ lễ phục, khi đang ôm ván lướt sóng hay ngồi trong phòng ngủ tập thể. Chương "Cuộc sống về đêm ở Boston", có ảnh chụp hai sinh viên đang uống chung một ly cốc-tai ngoại cỡ, viết : "Hai mươi năm sau, khi bạn hồi tưởng lại thời gian học ở HBS, bạn sẽ không nhớ đến các môn học như quản lý hoạt động và công nghệ hay tài chính, nhưng sẽ nhớ lúc vừa khiêu vũ, vừa uống rượu với các bạn trên cái bàn này ở Pravda, mỗi tay một chai Vodka!" Đọc đến đây, nguyên mẫu sinh viên của HBS hình thành trong đầu tôi là một kẻ lười học, mắt mở trừng trừng, luôn căng thẳng và uống nhiều rượu, tương lai sẽ làm tư vấn quản lý.

Điều này quả là kỳ quặc so với những gì tôi đọc được về Khả năng lãnh đạo và Sáng tạo các giá trị của Harvard. Tôi đã mất hai năm rưỡi trước đó để làm quen với cách nói khác thường của tờ *Le Monde*. Đột nhiên, đây lại là một ngôn ngữ khác, thậm chí còn lạ lùng hơn. Tôi đọc thấy, Khả năng lãnh đạo và Sáng tạo các giá trị sẽ "thử thách các sinh viên để biết được la bàn đạo đức của họ, áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức nghiêm ngặt trong kinh doanh và các quyết định lãnh đạo của họ để quá trình này trở thành bản năng". Người ta đã trích dẫn lời của Lynn Paine, giáo sư sư phạm, khi nói trường cần "xây dựng cách tiếp cận toàn diện đối với "khả năng lãnh đạo và các giá trị" sao cho nó vượt xa thái độ tuân thủ luật pháp có tính trừng phạt thông thường"; "khuyến khích các chiến lược [toàn vẹn] ngăn chặn sự băng hoại đạo đức; cổ vũ hành động và suy nghĩ có đạo đức". Tôi đã phải đọc lại nhiều lần để hiểu được đầy đủ. Các chiến lược toàn vẹn là gì? Biết được la bàn đạo đức của tôi là thế nào? Điều này có nghĩa là họ sẽ dạy tôi làm cách nào để không trở thành một kẻ lừa đảo?

Nếu quá trình *không cư xử như một kẻ lừa đảo* chưa trở thành bản năng thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không có một la bàn đạo đức? Hay nếu tôi bắt đầu cư xử sai lầm sau hai chai votka ở Pravda? Ý kiến của Lynn Paine là vấn đề hay là giải pháp?

***

Buổi tối cuối cùng ở Paris, Margret và tôi ăn tối ở Maceo, một nhà hàng nằm ngay sau Cung điện Hoàng gia. Chúng tôi khai vị bằng sâm-panh, cùng uống một chai vang trắng, ăn cá chỉ vàng nướng và súp cà chua lạnh. Khói thuốc lá quanh quẩn trên bàn cùng với tiếng ồn ào phía nhà hát và trên những đường phố. Việc quay về Mỹ giáng vào tôi một đòn mạnh. Giống như mọi người nước ngoài sống ở Pháp, trong lòng chúng tôi đang tràn ngập những cảm xúc lẫn lộn. Tối nay, Paris mang một dáng vẻ cổ kính và lãng mạn giống như các nhà thơ và nhạc sĩ thường miêu tả. Chúng tôi đã học được gì từ thành phố này.

"Sự kiên nhẫn", tôi nói với vợ. Không gì có thể khiến một người Pháp vội vã. Tinh thần cách mạng vẫn sống và họ làm những gì họ muốn trong thời gian của riêng họ. Chỉ có sự quyến rũ, chứ không phải bạo lực, mới có thể chiến thắng.

"Em đã biết mình cần gì để hạnh phúc", Margret nói. Cô ấy không nói về khía cạnh vật chất mà đang nói về những người bạn, một mạng lưới quan hệ trợ giúp, một dạng hỗ trợ nghề nghiệp.

"Anh chợt nhận ra rằng anh yêu nền văn hóa này biết chừng nào", tôi trả lời. Tìm hiểu về nước Pháp bằng cách sống ở đây đem lại cho tôi sự thỏa mãn sâu sắc. Tôi nhớ các phương tiện truyền thông đại chúng, báo chí, tivi, phim ảnh, các chương trình phát thanh của Anh-Mỹ, khả năng hài hước mà tôi luôn cho là đương nhiên và nỗi ám ảnh vô vị của thể thao. Mặc dù phàn nàn đôi chút nhưng Paris đối với chúng

tôi vô cùng tuyệt diệu. Chúng tôi đã đến đây vào tháng 2 năm 2002, sau tuần trăng mật. Đó là một trong những ngày mưa và xám xịt. Sỏi rải đường quanh Place Wagram lấp lánh khi chúng tôi lái xe từ sân bay về. Trên đường, những con người mảnh dẻ, hút thuốc lá, cả đàn ông và đàn bà, sải bước tới nơi làm việc. Văn phòng của tờ *Telegraph* nằm ở đường Rivoli. Chúng tôi nhìn chăm chú quang cảnh yên ắng đầy quyến rũ: hai người làm vườn của thành phố đang xén các cây trong vườn Tuileries cho bằng nhau sao cho khi xuân về chúng sẽ phát triển thành những tán phẳng.

Chúng tôi đã hưởng ba mùa xuân tuyệt vời ở Paris. Tôi đã đắm chìm vào nền chính trị của nơi này và phỏng vấn nhiều nghệ sĩ Pháp. Trong những tháng cuối cùng, tôi đã bị Bộ ngoại giao Pháp ghi vào sổ đen vì đã hỏi vị ngoại trưởng độc đoán Dominique de Villepin những câu xấc xược. Chúng tôi đi tàu từ Paris đến Milan để xem vở Rigoletto ở nhà hát La Scala và ăn bữa trưa thịnh soạn nhất trong đời ở Le Grand Véfour nhà hàng có từ trước thời kỳ Cách mạng Pháp, chiếm một góc của Cung điện Hoàng gia. Vài tuần trước khi rời đi, trong bữa tiệc chính thức tiếp đón nữ hoàng tại Điện Elysée, tôi đã ngồi trước ngài trưởng cố vấn ngoại giao của Tổng thống Chirac, vừa uống rượu vang hảo hạng vừa thảo luận về vị thế của Pháp trên trường quốc tế. Tôi đã có một công việc đáng nể. Nhưng khi nhìn vào tương lai, tôi biết mình cần thay đổi. Tôi cần quay lại trường học để học kế toán.

Chương 3. MỘT ĐỊA ĐIỂM TÁCH BIỆT

Năm 2004, khi tôi nhập học, HBS đã rất khác với cơ sở nhỏ bé chắp vá thành lập năm 1908. Năm đầu tiên, trường chỉ tuyển 59 nghiên cứu sinh, chương trình học mới mẻ và bị toàn Viện đại học Harvard nhìn với con mắt ngờ vực. Thời kỳ đó, các trường đại học khác chỉ dạy kinh doanh ở cấp đại học, Harvard là trường đầu tiên dạy một khóa cao học. Lý do được Charles W. Eliot, Viện trưởng Harvard, tuyên bố rõ ràng trong bài phát biểu trước Câu lạc bộ Connecticut của Harvard ngày 21 tháng 2 năm 1908: "Kinh doanh cấp cao đã trở thành một nghề cần nhiều tri thức, đòi hỏi kiến thức ngôn ngữ, kinh tế, luật thương mại, tổ chức công nghiệp, sự uyên bác về các nguồn

lực và tập quán của nhiều quốc gia khác nhau. Chúng tôi muốn cung cấp các kiến thức chuyên môn trên tất cả các mặt này". Mục tiêu của trường không chỉ đào tạo các doanh nhân tương lai mà còn đào tạo các công chức chính phủ và các nhà ngoại giao cấp cao, những người ngày càng cần kiến thức kinh doanh và kỹ năng tổ chức để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Trong những năm đầu, trường đã nỗ lực khẳng định mục tiêu và vị thế của mình trong Viện đại học Harvard và giới kinh doanh. Tháng 6 năm 1909, thầy hiệu trưởng đầu tiên của trường Edwin Gay đã viết trong một bức thư gửi một người bạn:

"Các doanh nhân thường nói với tôi rằng chúng tôi không thể dạy "kinh doanh".Tôi hoàn toàn đồng ý với họ; chúng tôi không cố gắng dạy kinh doanh theo nghĩa mà các doanh nhân hiểu về công việc của họ hay theo nghĩa dạy những người trẻ tuổi trở thành "người giỏi kiếm tiền" hoặc "chiến thắng đối thủ".Chúng tôi tin rằng có khoa học trong kinh doanh và nhiệm vụ nghiên cứu, phát triển ngành khoa học đó chính là điều

chúng tôi quan tâm. Mục tiêu của chúng tôi là cung cấp cho các doanh nhân trẻ tầm nhận thức rộng mở và nắm được những nguyên tắc cho phép họ trở thành những công dân tốt hơn, có văn hóa và khoáng đạt hơn”.

Thầy Gay đã kiên quyết áp dụng phương pháp điển dụ của trường luật. Thay vì nghe giảng, sinh viên học kinh doanh bằng cách phân tích và thảo luận các tình huống thực tế trong buổi học. Từ đó, họ rút ra được các nguyên tắc chung để áp dụng trong nghề. Phương pháp này gọi là “học bằng hành” và được áp dụng cho đến tận bây giờ. Khi đặt vẽ bản thiết kế đầu tiên cho trường, thầy Wallace Donham, người kế nhiệm thầy Gay, nói rằng ông muốn kiến trúc của trường kinh doanh phải hỗ trợ cho một cuộc sống giản dị và suy nghĩ sâu sắc trong môi trường tốt và yên tĩnh. Ông nhấn mạnh, điều quan trọng là các tòa nhà phải giúp sinh viên sống hòa nhập và trở thành “một cái gì đó cao hơn một người giỏi kiếm tiền”. Một trong những người giỏi kiếm tiền nhất trong thời đại ông nhưng lại dành tiền để xây dựng những tòa nhà này là George F. Baker. Khi những người gây quỹ của HBS đến gõ cửa, George F. Baker, Chủ tịch ngân hàng First National Bank, đã là một nhân vật xuất chúng trong giới tài chính được 60 năm. Cùng với J. P. Morgan, ông đã đầu tư nhiều tiền của tạo nên sự bùng nổ kinh tế trong thời kỳ vàng son cuối thế kỷ XIX. Ông cũng là người ít nói nổi tiếng, vì vậy có biệt hiệu là The Sphinx (Người bí hiểm). Baker từng nói: “Các doanh nhân Mỹ phải giảm nói chuyện đi 2/3... Hiếm có lý do nào đáng để người ta nói”. Con người này đã ngần ngừ khi được đề nghị quyên tặng 1 trong 5 triệu đô-la cần có để xây dựng trường kinh doanh nhưng sau đó ông đề nghị tài trợ toàn bộ số tiền 5 triệu đô-la nếu ông có được “đặc quyền xây dựng toàn bộ trường”. Năm 1925, trong một bài phát biểu hiếm hoi, ông đã nói trước cuộc họp của Câu lạc bộ HBS rằng ông hy vọng trường sẽ “đào tạo ra những người vĩ đại nhất thế giới” và “dạy họ hành xử sao cho bạn bè kính trọng và luôn giữ được tính chính trực, nhờ đó họ sẽ có được niềm hạnh phúc lớn nhất mà cuộc sống ban tặng”.

Những khu ký túc xá đầu tiên được đặt theo tên của các cựu Bộ trưởng Tài chính Mellon, Dillon và Gallatin, còn khu giảng dạy và khu hành chính đặt ở tòa nhà Morgan, theo tên của J. P. Morgan. Trung tâm của trường là Thư viện Baker với phòng đọc yên tĩnh có vòm cao vút. Năm 2004, khu trường ban đầu của Baker được mở rộng tới 44 mẫu Anh. Số tiền được quyên tặng lên tới 2 tỷ đô la. Ngoài 900 sinh viên cao học được tuyển hàng năm, còn có thêm hàng trăm doanh nhân được được đào tạo thông qua chương trình đào tạo tại chỗ. Bản thân Nhà xuất bản HBS là một doanh nghiệp có doanh thu 100 triệu đô-la/năm. Trường có 200 giảng viên và cơ sở nghiên cứu tại Hong Kong, Paris, Tokyo, Mumbai và Buenos Aires. Các trường cao học kinh doanh ra đời ở nhiều trường đại học khắp thế giới, đào tạo hàng chục nghìn MBA mỗi năm. Nhưng năm này qua năm khác, HBS vẫn dẫn đầu trong số những trường kinh doanh nổi tiếng. Nó là một tổ chức khổng lồ, một thương hiệu toàn cầu. Người ta nói tấm bằng MBA của HBS là "tấm thẻ chung của giới tinh hoa tài chính toàn cầu".

***

HBS nằm bên kia sông Charles so với các trường khác của Harvard. Quanh nó là khu Allston, ngoại ô Boston, có những cửa hàng sửa chữa ô tô, đường cao tốc và những nhà kho đổ nát. Nó chỉ cách quảng trường Harvard lộn xộn đáng yêu, trung tâm của Harvard, 10 phút đi bộ, nhưng khoảng cách tâm lý thì lớn hơn rất nhiều. HBS coi khu trường lớn là "bên kia sông", chẳng hạn "bên kia sông, họ mặc áo vét bằng vải tuýt, đọc Marx và chẳng biết tí gì về hoạt động thật sự của thế giới. Ở HBS, chúng ta biết rõ hơn". Ở quảng trường Harvard, bạn sẽ thấy đám đông sinh viên cao đẳng bình thường trong trang phục dép tông, quần soóc kaki, vô công rồi nghề. Trong một góc quảng trường, bạn có thể trả 2 đô-la để chơi cờ với một anh chàng Ucraina lầm lì. Ở một góc khác, bạn có thể uống cà phê trong quán mà John F. Kennedy thường ngồi khi ông học cao học ở đây. Cột đèn dán đầy quảng cáo vở kịch mới, xe đạp hay hiến

tặng tinh trùng cho bệnh viện địa phương. Có một sạp báo ở trung tâm quảng trường, bạn có thể mua báo, tạp chí hoặc gia nhập nhóm những người chống chiến tranh tự phát. Dọc đường phố là các hiệu sách, cửa hàng bán đĩa nhạc cũ, các cửa hàng bán hamburger và pizza, và tất nhiên, có một nơi bán đồ thủ công Tây Tạng và thảm để tập yoga.

Ở quảng trường, bạn có thể gặp một ông chủ tịch đến thăm trường, một ngôi sao nhạc rock, một lãnh đạo tinh thần của người Hindu sùng đạo, một người bạn cũ hay có thể chỉ là một kẻ vô danh đi xin tiền vé tàu để về nhà. Buổi sáng, sinh viên thường băng qua quảng trường để đến lớp, buổi tối, họ tụ tập trong các nhà hàng, tràn ra các lối đi, cầu thang và thềm nhà. Mùa hè, các cậu bé trường trung học và những người học các khóa học mở rộng chiếm lĩnh quảng trường, hứng thú vì được ở Harvard. Mùa thu, những người chèo thuyền khoát nước vun vút trên sông Charles, sẵn sàng cho cuộc đua vào tháng 10, lá cây chuyển sang màu đỏ gạch và những đỉnh vòm màu lam của các tòa nhà cổ in hình trên nền trời nhợt nhạt của vùng New England.

Băng qua sông tới trường kinh doanh, bạn đã để lại tất cả những thứ đó phía sau. Những con đường mòn uốn khúc viền đầy hoa và những tòa nhà uy nghiêm lộ vẻ uể oải hào nhoáng giống như một câu lạc bộ ở miền quê. Nhìn qua cửa sổ, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy những người trẻ tuổi đang chăm chú nhìn vào laptop thay vì thấy những người hầu bàn đánh bóng đồ bạc hay người phục vụ golf sửa gậy đánh golf. HBS giống như một nơi để suy ngẫm những gì to lớn và phổ quát, ngắm mây bay ngang trời và những cánh chim lượn vòng, nơi để làm bất cứ gì khác trừ việc tranh luận để ủng hộ và phản bác công việc tính toán chi phí. Các sinh viên đều chỉn chu và ăn mặc lịch sự, tóc tai gọn gàng. Dây thường xuân leo khắp các tường như thể được cài lên đó. Từng lá cỏ, từng bông hoa và hàng rào đều được chăm sóc, vòi tưới kêu xì xì, bật rồi tắt theo một nhịp điệu đều đều.

Một người bạn từng tới Khu vực xanh ở Iraq nói rằng, anh cảm thấy HBS quen thuộc kỳ lạ. Dù các nơi khác ở Iraq có xảy ra điều gì, Khu Xanh vẫn sang trọng với những cây cọ, hồ bơi và có điện. Đội quân chiếm đóng cách ly mình khỏi những điều kinh hoàng xảy ra xung quanh để có thể tập trung vào nhiệm vụ lớn hơn: xây dựng lại một đất nước. HBS cũng có vẻ của một tháp ngà, tách rời khỏi thế giới bên ngoài.

Tòa nhà đầu tiên bạn gặp khi đi vào trường từ phía bắc Harvard là Shad, một khu tập luyện thể chất nặng nề xây bằng gạch giống như một cơ sở huấn luyện dành cho giới ưu tú của Liên đoàn Olympic Mỹ. Nó có những sân bóng rổ và sân tennis hoàn hảo, phòng tắm hơi và một đường chạy trong nhà. Các máy tập thể hình được bảo dưỡng thường xuyên. Bốn sân tennis nằm ngoài tòa nhà này luôn được sử dụng từ khi mùa đông dài của Boston dịu bớt khắc nghiệt cho đến tận khi nó quay lại.

Nằm ở trung tâm của trường, cách xa phòng tập thể dục là tòa nhà Spangler Hall, được hoàn thành năm 2001 và được đặt theo tên của Dick Spangler, nghiên cứu sinh khóa 1956, là Chủ tịch Ngân hàng Bắc Carolina, sau này là Chủ tịch Trường Đại học Bắc Carolina. Nó có một quán ăn tự phục vụ, một quầy rượu, một khu vực chung cho sinh viên, các phòng họp, một thính phòng, một bưu điện và một cửa hàng bách hóa. Chỉ cần chạm nhẹ là cánh cửa đung đưa mở ra, sự xa hoa mời gọi bạn bước vào. Các bức tường cao vút, sơn màu xanh nhạt treo đầy những tác phẩm nghệ thuật đương đại đồ sộ, do Gerald Schwartz, một nhà đầu tư Canada, khóa 1970, quyên tặng. Mùa đông, lò sưởi được bật từ sáng sớm, nhờ đó sinh viên có thể quanh quẩn bên những chiếc ghế sô-pha da màu sô-cô-la, vừa hơ chân vừa suy ngẫm đề án tài chính của mình.

Quán ăn tự phục vụ được chia thành bảy khu riêng biệt, tại đây, các đầu bếp với chiếc mũ vải trắng sẵn sàng phục vụ mọi thứ, từ bánh sandwich theo yêu cầu đến các món xào phương đông, sushi, pasta và những món đặc biệt của nhiều nước luôn thay

đổi hàng ngày. Một người đàn ông bé nhỏ mảnh khảnh với dáng đi vòng kiềng của người cưỡi ngựa đua điều khiển máy pha cà phê và chuẩn bị trà kiểu phương đông.

Spangler giống như một khu nghỉ dưỡng bốn mùa hơn là một khu học tập. Bạn nửa mong chờ trông thấy một huấn luyện viên tennis đang đi vẩn vơ và cười đùa với sinh viên của mình, lại nửa muốn nhìn thấy người phục vụ khách sạn vội vã đi qua với chiếc xe đẩy chất đầy hành lý. Sau khi khóa học bắt đầu vài tuần, tôi đã trò chuyện với một bạn cùng lớp người Đức, Max Verlander. Anh là một kỹ sư vùng Frankfurt có khuôn mặt khắc khổ với mái tóc cắt ngắn gọn gàng. Chúng tôi đứng bên ngoài quán ăn nhìn vào phòng chung, nơi các sinh viên nằm dài trên sô-pha, uể oải gõ laptop và nghe điện thoại. Max nhìn vào trong phòng và nói: "Thật suy đồi, phải không?"

Chương 4. CHIẾC XE TRƯỢT SAY MỀM

Kỳ nghỉ cuối tuần đầu tiên của Chương trình bắt buộc, tôi ở nhà với Margret và Augie. Mùa hè đã dịu bớt cái nóng và chúng tôi đang cắt tỉa một khóm cây trong khoảnh vườn nhỏ sau nhà. Trải một thời gian dài sống trong những căn hộ chung cư, việc có một căn nhà với sân sau và ga-ra riêng trở nên thật mới mẻ đối với chúng tôi. Dù biết rằng chỉ ở đây hai năm, nhưng tôi cảm thấy khởi đầu ở trường kinh doanh giống như khởi đầu một thời kỳ vững vàng hơn trong cuộc đời mình. Tôi đã đánh đổi cuộc sống lang thang của một phóng viên thường trú ở nước ngoài, luôn có những chuyến đi bất thường lấy một lịch trình đều đặn. Lần đầu tiên kể từ khi kết hôn, chúng tôi có thể lập kế hoạch kỳ nghỉ cuối tuần vì chắc chắn tôi sẽ không đột xuất đi đâu xa.

Sau buổi họp lớp đầu tiên, chúng tôi nhận tiếp các hồ sơ tình huống cần nghiên cứu còn lại của học kỳ, đựng trong bốn túi plastic lớn màu trắng. Sinh viên loạng choạng trở về nhà, nhăn nhó dưới sức nặng của những túi tài liệu. Khi tôi đang lảo đảo đi đến bến xe buýt, Stephen, một người bạn từ hồi học Chương trình dự bị, giữ tôi lại và đề nghị tôi gia nhập nhóm của anh. Trong Chương trình dự bị, chúng tôi được chia thành các nhóm học tập, nhưng bây giờ chúng tôi đều tự học. HBS đặc biệt khuyến khích học nhóm, một tiếng trước mỗi buổi học bốn hoặc năm sinh viên tập hợp thành một nhóm để thảo luận về những tình huống sắp nghiên cứu. Học nhóm giúp làm sáng tỏ những suy nghĩ nảy sinh trong quá trình tự học và khởi động trí óc. Trước khi đến HBS, Stephen làm việc trong Bộ Ngoại giao Mỹ, đặc trách khu vực Viễn Đông của châu Á. Anh giải quyết các vấn đề thương mại, trợ giúp các doanh nhân. Dần dần, anh rút ra kết luận là tự mình kinh doanh thú vị hơn và có lợi hơn làm một nhà ngoại giao. Tôi ngồi đối diện với anh khi học kế toán và quan sát anh rất kỹ. Trong lớp, Stephen hiếm khi ghi chép, anh nhìn chăm chăm vào khoảng không

với một nụ cười thường trực. Khi tôi hỏi anh nhớ những điều đã thảo luận bằng cách nào, anh vỗ vào đầu: “Ở đây. Tôi thấy tập trung vào những điều được nói dễ hơn ghi chép”. Anh rất tự tin, vì vậy, khi anh lại gần và nói nhóm anh đã có anh và ba người nữa rồi đề nghị tôi tham gia, tôi đồng ý luôn.

“Những người kia là ai?”, tôi hỏi.

“Những nhân vật điển hình của HBS. Một nhân viên ngân hàng, một nhà tư vấn và một nhà đầu tư mạo hiểm từng làm tư vấn. Thêm anh và tôi nữa để làm nhạt bớt tính điển hình này”.

Chúng tôi thu xếp gặp nhau lần đầu vào lúc 7 giờ 30 phút sáng thứ hai. Để đến trường đúng giờ, tôi đặt chuông hồ báo thức lúc 6 giờ vì cần có thời gian dắt chó đi dạo, tắm và cho Augie ăn sáng rồi bắt chuyến xe buýt lúc 6 giờ 50 phút đến quảng trường Harvard. Tôi xem lại những tình huống sắp thảo luận trong khi xe buýt chạy ào qua các phố của Cambridge, liếc vào những phần đã đánh dấu, tôi cố gắng ghi nhớ những vấn đề còn lại. Alan, một người Ấn Độ từng học tại trường Đại học Princeton, có kiến thức về vật lý học và đầu tư mạo hiểm, đang đợi ở ghế sô-pha trong tầng hầm phòng đại sảnh của tòa nhà Spangler. Bên cạnh anh là người bạn cùng phòng Ollie, một người Mỹ gốc Trung, đang nhấp một ngụm trà xanh. Sau vài phút, Stephen đến cùng Michael, một người dè dặt trông giống ngôi sao điện ảnh Sean Penn, làm việc cho một hãng phim Hollywood và đang đếm từng ngày để được quay về Los Angeles.

“Chúng ta sẽ bắt đầu từ môn marketing chứ?”, Stephen nói.

Điển dụ đầu tiên là công ty Black & Decker. Đơn vị sản xuất đồ gia dụng của công ty này đang suy yếu. Một số người đổ lỗi cho quyết định sản xuất lò nướng bánh, ấm đun nước và máy khoan vì nó làm suy yếu thương hiệu. Những người khác

nhìn thấy mối đe dọa chính là những đối thủ cạnh tranh có giá thành thấp đến từ Nhật Bản. Hiện tại, công ty đang cân nhắc để củng cố hình ảnh của mình bằng cách tung ra DeWalt, một dòng sản phẩm có màu vàng tươi.

“Tôi nghĩ ý tưởng này thật ngớ ngẩn”, Stephen bắt đầu. “Khi người Nhật tấn công bạn bằng giá thành và chất lượng, vì sao bạn lại trông chờ những dụng cụ màu vàng sẽ cứu bạn? Điều đó chẳng có ý nghĩa gì.”

“Tôi đồng ý”, Ollie nói. “Điều đầu tiên nên làm là ngừng sản xuất lò nướng bánh. Chúng có lợi nhuận thấp và gây tổn hại cho thương hiệu. Tôi từng làm việc ở một công trường xây dựng. Công nhân thường chế nhạo dụng cụ của nhau. Họ không muốn nghe người khác nói những điều đại loại như “Này, cậu mang đồ dùng của vợ đến đấy à?”. Bạn cho rằng họ chỉ sử dụng những dụng cụ tốt nhất, nhưng thực ra họ rất ưa hình thức.”

“Nhìn đây”, Alan nói, chỉ vào tình huống đang xem xét. “Black & Decker là thương hiệu đứng thứ bảy của Mỹ. Bạn phải sử dụng cái đó. Không khôn ngoan chút nào nếu dùng một thương hiệu hoàn toàn khác để vượt qua khó khăn trong khi đã có một thương hiệu mạnh như vậy.”

“Nhưng chúng ta vẫn chưa giải thích họ có thể tăng thị phần trong thương mại và công nghiệp bằng cách nào”, Stephen nói. “Nếu bạn đọc trang 4, Black & Decker chiếm 45% số lượng người tiêu dùng nhưng chỉ đạt 20% thị phần dụng cụ công nghiệp và 9% số lượng các cửa hàng trong khi hai đối tượng sau cũng có giá trị không kém gì đối tượng người tiêu dùng. Bản điều tra ý kiến người tiêu dùng cho thấy, người tiêu dùng trong khu vực này ưa thích thương hiệu Nhật Bản hơn. Có thể thấy Black & Decker đang lo rằng những thị hiếu này sẽ sớm lan sang tất cả các sản phẩm của họ”.

“Thế thì chúng ta nên lựa chọn như thế nào?”, tôi hỏi. “Chỉ bám chắc vào những gì đang làm hay cố tăng lợi nhuận? Xây dựng thương hiệu phụ cho Black & Decker hay phát triển dòng sản phẩm mới DeWalt?”

“Chúng ta sẽ xây dựng thương hiệu phụ”, Alan nói. “Chúng ta có thể áp dụng những kiến thức về thương hiệu, tập trung vào khâu dịch vụ và thiết kế”.

“Nghe hay đấy”, Stephen nói. “Thế còn kế toán?” Trong điển dụ tiếp theo, các ông chủ và cầu thủ của một câu lạc bộ bóng chày không thể nhất trí được về phương pháp kế toán của câu lạc bộ. “Tôi không thể luận ra được sự sụt giảm này. Có ai tính ra chưa?”

“Tôi tính ra ban quản lý đã làm câu lạc bộ sụt giảm 5 triệu đô-la/năm”, Alan nói.

“Tôi tính ra 7,2 triệu”, Michael trả lời. Và chúng tôi tranh luận trong 10 phút sau đó.

***

Khi chúng tôi đến lớp, mọi người dường như cảm nhận được ý nghĩa của khoảnh khắc này. Đây là thời điểm khởi đầu chín tháng học cùng nhau. Vài người trong số họ từ trường đại học đến thẳng đây, chắc hẳn họ coi Bob và tôi như những cựu binh đã vượt qua giông bão của cuộc đời. Ở đây có những người đến từ miền Trung Tây khoác những chiếc áo chui đầu màu xám rộng thùng thình, có những sinh viên châu Á đỏm dáng, những phụ nữ của phố Wall với giày hợp mốt và quần bò đắt tiền, và những nhà tư vấn với quần vải chino, áo thun trắng bên trong áo sơ-mi xanh, gõ bút chì lách cách và mở sẵn máy tính để sẵn sàng học tập. “Những trải nghiệm có tính chất cải biến” mà HBS đã hứa, bước đầu tiên trên con đường đã cũ dẫn tới thành công, đã thật sự bắt đầu.

Thầy giáo dạy marketing của chúng tôi là Tom Steenburgh, một người vạm vỡ và mái tóc nâu cắt ngắn. Thầy cho chúng tôi xem băng video buổi thuyết trình quan trọng về kế hoạch giới thiệu DeWalt của Black & Decker và nói rằng mọi người tin bất kỳ điều gì trong các cuộc họp về doanh số. Nhưng thách thức chính là ở sự ngờ vực của mọi người khi bạn đi khỏi. Khi xét tới khó khăn của Black & Decker trong việc chống lại những dụng cụ giá thành thấp và chất lượng cao của Nhật Bản, Bob giơ tay. Anh đề nghị bán sản phẩm dưới mác Sản xuất tại Mỹ để đánh vào lòng yêu nước của khách hàng. Một cựu chiến lược gia chính trị phía bên kia phòng ngắt lời anh, nói rằng “bảo hộ nội địa” không hấp dẫn và cũng chẳng bền vững nếu dụng cụ của Nhật vừa tốt hơn lại vừa rẻ hơn. Lời bình luận của anh ta, thường đi kèm với tiếng ném bút bực bội, mau chóng trở thành điểm nổi bật trong cuộc thảo luận của lớp. Thầy Steenburgh nhấn mạnh có thể tìm ra giải pháp cho vấn đề của Black & Decker bằng cách tập trung vào những gì khách hàng muốn thay vì tập trung vào những gì công ty có. Thầy nói, khách hàng phải là trung tâm mọi hoạt động của công ty. “Một sản phẩm tốt không phải lúc nào cũng giúp bạn đạt được mục đích”, thầy nói. Bạn cần các hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ hậu mãi để tiêu thụ được nhiều sản phẩm.

Tiếp theo là môn quản lý và báo cáo tài chính (FRC). Môn kế toán không thể bao hàm hết phạm vi kiến thức của khóa học, nó chỉ bao gồm báo cáo tài chính, lưu giữ hồ sơ để tính toán lợi nhuận và hạn chế nghĩa vụ thuế. Quản lý là việc sử dụng dữ liệu được thu thập trong nội bộ để cải tiến hoạt động của công ty, thông qua sổ sách kế toán để đánh giá hiệu quả và đưa ra các quyết định. Thầy Eddie Rield, giảng viên của chúng tôi, là một kế toán viên năng nổ ở New York, thầy nói rất nhanh, dáng đi khệnh khạng, một tay đút túi quần, một tay cầm viên phấn vàng vung vẩy. Sau khi tự giới thiệu ngắn gọn, thầy nhìn ra chỗ khác và chỉ vào tôi, như một cầu thủ bóng rổ chuyền bóng mà không cần nhìn. Tiết học kế toán đầu tiên, lần gọi phát biểu đầu

tiên! Tôi không thể tin được điều đó. Tôi nhìn chằm chằm xuống vở ghi chép của mình. Thầy Eddie đi lên bảng, tay giữ chặt viên phấn, chờ đợi câu trả lời của tôi.

“Đây là tình huống câu lạc bộ bóng chày Kansas City Zephyrs, và cầu thủ của câu lạc bộ không thể nhất trí về mức độ sinh lãi của câu lạc bộ”, tôi bắt đầu. Nhìn quanh lớp, tôi bắt gặp những cái nhìn tò mò lẫn cảm thông.

“Rất tốt, tiếp tục đi”, thầy Rield vừa nói vừa vẽ hai cột, một cột ghi “Người sở hữu”, cột kia ghi “Cầu thủ”.

“Các cầu thủ cho rằng những người sở hữu sử dụng mánh lới kế toán để hạ thấp lợi nhuận và lấy những con số này để bào chữa cho việc không trả thêm tiền cho họ.”

“Tôi nhận thấy anh không thể chơi trò gian trá trong kế toán”, thầy Rield nói. “Tôi nghĩ kế toán là sự phản ánh chính xác những gì xảy ra trong công ty.”

Trong lớp có tiếng cười rì rầm.

“Tôi cho rằng đây là vấn đề về nhận thức”, tôi nói. “Nếu nhìn vào số tiền các cầu thủ bị giảm theo luật thuế thì dường như không nhiều lắm.”

“Tốt lắm, chúng ta hãy nhìn vào quy tắc giảm giá ở đây.”

“Có vẻ như khi mua đội bóng, có thể cổ phần hóa giá trị của các cầu thủ”.

“Cổ phần hóa nghĩa là gì?”

“Nghĩa là ta coi nó là một tài sản, thể hiện trên bảng cân đối kế toán, chứ không coi đó là một khoản chi, thể hiện trên bản báo cáo thu nhập.”

“Rồi thì sao?”

“Vì vậy, nếu mua một đội bóng mất 100 triệu đô-la và cổ phần hóa giá trị của đội bóng, chẳng hạn là 50 triệu đô-la, rồi tính chi phí khấu hao trong khoảng sáu năm.”

“Chi phí này khác với tiền lương trả cho các cầu thủ như thế nào?”

“Nghĩa là ta đang gánh một chi phí kép. Chi phí khấu hao dù sao cũng chẳng có ý nghĩa gì vì nếu đội bóng mà bạn mua toàn những cầu thủ trẻ tài năng thì giá trị của họ sẽ tăng lên trong sáu năm tới chứ không giảm vì họ tích lũy được thêm kinh nghiệm. Và một chi phí nữa là tiền lương hàng năm. Các cầu thủ cho rằng chi phí thực duy nhất là lương và các chủ sở hữu đội bóng đã lạm dụng khoản tiền miễn thuế khấu hao để giảm thiểu lợi nhuận, nhờ đó biện minh cho việc giảm lương.”

“Rõ ràng Philip đồng cảm với các cầu thủ. Có ai không đồng ý không?”

Vài cánh tay giơ lên. Bob viết nguệch ngoạc vào mẩu giấy rồi đưa tôi. Mẩu giấy viết: “Khá đấy”. Thật nhẹ người khi đã trả lời xong, và thầy Rield không buộc tôi đưa ra các con số. Tối hôm trước, tôi đã mất ba tiếng đồng hồ ”đánh vật” với tình huống này và đã thất vọng. Những tính toán của tôi, ngay cả sau khi học nhóm, vẫn chỉ là một bản nháp lộn xộn.

Cuối buổi học, thầy Rield đề nghị chúng tôi trả lời một cuộc thăm dò ý kiến bằng cách ấn nút đỏ hoặc xanh trên bàn của mình. “Nếu bạn nghĩ kế toán là có ích, ấn nút đỏ. Nếu nghĩ nó vô ích, ấn nút xanh”. Phái “có ích” đã thắng bằng con số chênh lệch mong manh. Mỗi phái đều phải đưa ra những lý lẽ của mình. Phái “có ích” cho rằng kế toán tạo ra những tiêu chuẩn chung cho mọi công ty, doanh nghiệp và cho phép các công ty so sánh được hoạt động của mình. Nó cũng giúp quản lý bằng cách cho

biết có bao nhiêu tiền đã đi qua công ty và số tiền đó có được sử dụng hiệu quả hay không.

Phái "vô ích" nói kế toán chỉ là nghệ thuật thao túng các con số cho phù hợp với bất kỳ mục tiêu nào của bạn. Nó khó hiểu, dễ nhầm lẫn và mô tả các sự kiện sau khi đã xảy ra rất lâu. Có những cách khác, hiệu quả hơn nhiều, để đánh giá mức độ lành mạnh và hiệu quả hoạt động của một công ty thay vì xem xét sổ sách kế toán.

Thầy Rield giải thích, kế toán kể ra câu chuyện của một công ty bằng các con số. Có kế toán quản trị, được dùng để quản lý các quy trình nội bộ của công ty; và kế toán thuế, đây là lĩnh vực riêng của các chuyên gia thuế, tập trung khai thác mã thuế để giảm số tiền thuế phải trả. Trong trường hợp công ty Kansas City Zephyrs, không có sự phân biệt rõ ràng giữa kế toán quản trị và kế toán thuế, dẫn đến sự ngờ vực giữa các cầu thủ và chủ sở hữu. Mục đích của môn quản lý và báo cáo tài chính không phải nhằm đào tạo chúng tôi thành những kế toán viên mà để giúp chúng tôi xem xét sổ sách kế toán theo hướng phê phán, luôn luôn tìm kiếm sự thật và phát hiện ra những sai sót hay thiên kiến.

"Có hai "câu thần chú" trong ngành kế toán mà chúng ta sẽ trở đi trở lại trong suốt khóa học", thầy Rield nói, sau đó viết ra và yêu cầu chúng tôi ghi nhớ. Câu thứ nhất là nền tảng của ngành kế toán:

Tài sản = Nợ + Tài sản ròng

Câu thần chú thứ hai là:

Kế toán = Sự thật về kinh tế + Sai sót về số đo + Thiên kiến

Thầy Rield hứa, trong khóa học này, chúng tôi sẽ dành thời gian tìm hiểu sự thật về kinh tế và khám phá lý do vì sao lại rất khó tìm ra nó.

Chúng tôi sẽ xem những trò lừa bịp trong bản kiểm kê, việc ghi trước các khoản thu nhập không do làm việc mà có, lợi ích kế toán của việc cho thuê so với việc sở hữu.

Có lẽ môn kế toán không khô khan như tôi vẫn tưởng.

Tiếp theo là bữa trưa tại lớp. Thầy Carl Kester, Phó Chủ tịch Ủy ban Chương trình MBA, đến nói chuyện với chúng tôi về tiêu chuẩn cộng đồng, hay đúng hơn là các quy tắc nội bộ. Những điều đó khiến chúng tôi căng thẳng. Về cơ bản, họ yêu cầu chúng tôi tôn trọng nhau và không được gian lận. Có ai đó hỏi lý do của nguyên tắc "không được hoan hô khách". Kester, con người có mái tóc rậm vàng hoe và tính cách trầm lặng của một viên chức sở giao dịch cho vay miền Trung Tây, cho biết, hồi giữa thập niên 1990, rất nhiều tình huống hoan hô trong lớp vượt quá kiểm soát. Việc vỗ tay chào mừng khách đến chơi, bạn bè hoặc gia đình của sinh viên, là hoàn toàn bình thường. Nhưng sự việc thái quá đến mức các buổi học đi kèm với hoạt động chào đón đặc biệt, vẫy tay và khiêu vũ. Trong lớp, thậm chí mọi người còn nhảy lộn nhào từ các hàng ghế xuống. Rất nhiều người không thích như vậy. Thầy Kester còn phản đối việc thành lập các nhóm học tập ảo, trực tuyến mà nhà trường coi là một kiểu lừa đảo. Nhà trường cho rằng kinh nghiệm học tập tại HBS sẽ bị hủy hoại nếu sinh viên trao đổi ghi chép qua mạng Internet. Thay vì tự đào sâu suy nghĩ, làm việc nhóm và thảo luận trên lớp để "vật lộn" với những vấn đề phức tạp trong các tình huống, sinh viên sẽ tạo ra các bản ghi có tính gian lận và sao chép câu trả lời. Học nhóm ảo cũng sẽ làm hỏng toàn bộ quá trình ra quyết định, thảo luận và đối phó với sự bất ổn mà chúng ta cần học. Chính sự tương tác giữa con người với con người khiến HBS trở nên độc nhất và sự sâu sát của ban quản trị đối với quá trình này đem lại hiệu quả đào tạo.

***

Một lần vào bữa sáng, Ben, một công chức thành phố New York, từng ngồi cạnh tôi trong Chương trình dự bị, hỏi tôi nghĩ gì về mục đích hoạt động của trường, "để đào tạo các nhà lãnh đạo, những người tạo nên sự khác biệt của thế giới".

"Có vẻ mơ hồ", tôi nói. "Có lẽ nên dùng từ *kinh doanh.* Và tôi thật sự không thích từ "tạo nên sự khác biệt" vì nó nghiễm nhiên coi là người tạo nên sự khác biệt biết nhiều hơn, trong khi không phải lúc nào cũng vậy. Chỉ có một ranh giới mong manh giữa "tạo nên sự khác biệt" và "áp đặt ý chí"."

"Tôi tự hỏi vì sao trường lại không thể thừa nhận mục đích của trường chỉ là dạy cách điều hành doanh nghiệp sao cho có lãi?", Ben nói. Anh rất bực bội. "Vì sao người ta thậm chí còn tin rằng có thể dạy kỹ năng lãnh đạo tốt nhất bằng một khóa học về kinh doanh? Ý tôi là nếu họ thật sự muốn dạy kỹ năng lãnh đạo, vì sao họ không dạy những khóa học lịch sử, tôn giáo hoặc nghỉ cuối tuần với tập đoàn Marine Corp?"

Lãnh đạo là môn học làm sáng tỏ phần nào về khả năng lãnh đạo. Nó đề cập vai trò ứng xử của con người trong kinh doanh, giúp ta hiểu động cơ và nhu cầu tâm lý của mọi người cũng như vai trò của họ trong công ty và cách vượt lên họ. Những tên tuổi lớn trong kinh doanh đến diễn thuyết ở trường luôn nói đó là điều quan trọng nhất cần học, nhưng cho đến nay, sinh viên vẫn hầu như không quan tâm. Jeffrey Immelt, CEO tập đoàn General electric, đã nói trong một lần diễn thuyết: "Tôi ghét cách ứng xử trong tổ chức mà trường kinh doanh dạy. Nhưng hóa ra đó lại là môn học quan trọng nhất. Vì khả năng thu hút người khác, trả tiền cho họ đúng cách, tạo dựng và củng cố văn hóa cùng các giá trị, tất cả làm nên sự lớn mạnh của công ty". Cho đến nay, khái niệm này vẫn là vấn đề nhạy cảm mà môn học chưa đạt được. Misty, một

cựu quân nhân, cáu kỉnh nói rằng cô đã học tất cả những kỹ năng lãnh đạo cần thiết từ trong quân ngũ.

Giảng viên của chúng tôi, thầy Joel Podolny, có bộ râu muối tiêu và giọng nói thì thầm tâm tình như người kể chuyện đêm khuya, càng làm tăng sự nghi ngờ chung của chúng tôi đối với môn này. Môn học bắt đầu với bản phân tích về Erik Peterson, người vừa tốt nghiệp MBA và đang điều hành một doanh nghiệp điện thoại di động nhỏ có trụ sở ở Hanover, bang New Hampshire. Anh muốn trở thành một nhà quản lý và sung sướng vì sớm có được cơ hội này.

Nhưng từ khi bắt đầu công việc, anh nhận ra mình vấp phải một rắc rối lớn. Anh làm việc rất khó khăn, không biết đến hệ thống phân quyền trong công ty, lại phải đối phó với một nhà thầu phụ lười nhác, hai mặt và những chủ sở hữu thiếu kiên nhẫn ở Los Angeles. Viên kỹ sư trưởng là người lười biếng và ghét phụ nữ, còn đội ngũ nhân viên tị nạnh lẫn nhau về mức lương. Ngoài ra, người giám sát ưa soi mói và những vấn đề về phân vùng. Khi chủ tịch công ty đến thăm, Peterson đã tiếp đón không chu đáo, anh mời ông đến một nhà hàng hỗn tạp và để ông đi khắp các phòng ban trong công ty, khám phá ra tình huống bất lợi cho chính anh. Cuối ngày hôm đó, Peterson thấy "choáng váng và nhục nhã". Peterson là trường hợp một MBA gặp trục trặc và cho thấy các MBA cũng có thể thất bại.

Với một số người trong lớp, thảo luận về các vấn đề của Erik Peterson giống như được giải phóng khỏi các con số. Rốt cuộc đã nói đến những vấn đề thật sự! Những người khác thu mình trên ghế vì tính phù phiếm của vấn đề. Chúng ta đến trường kinh doanh để tham dự những buổi học phát triển cá nhân tầm thường này sao? Thầy Podolny phác họa cuộc thảo luận lên bảng, tạo thành một mạng nhện các vòng tròn và mũi tên. Có phải Erik Peterson tạo ra tình trạng phân quyền yếu kém của chính mình? Một người có thể vừa là nhà lãnh đạo vừa là nhà quản lý, vừa lôi cuốn

lại vừa tổ chức chu đáo được không? Peterson có thể làm gì khác? Anh có nên gửi thông tin lên cấp trên để họ ủng hộ anh? Anh có nên tìm hiểu rõ quyền lực mà mình sẽ có trước khi nhận vị trí này, nhờ đó có hành động mạnh mẽ hơn với những người ngầm tìm cách phá hoại? "Điểm lựa chọn" then chốt là gì? Khi mọi thứ trở nên xấu đi, anh có nên báo cáo với sếp?

Môn lãnh đạo gợi lên hai câu hỏi cơ bản: Thứ nhất, có thể dạy kỹ năng lãnh đạo không? Thứ hai, kinh doanh có phải là phương tiện thích hợp để dạy kỹ năng lãnh đạo không. Những câu hỏi này không chỉ dành cho môn học của thầy Podolny mà còn dành cho cả HBS nói chung, căn cứ vào sứ mệnh của nó. Một số người, chẳng hạn Misty, dường như không bao giờ chấp nhận được ý nghĩ là người đàn ông này, chưa bao giờ chỉ huy một đơn vị xe tăng, lại đang dạy họ kỹ năng lãnh đạo. Những người khác, như tôi, thấy rằng coi hành vi của con người là một quá trình có thể kiểm soát được, giống như kiểm soát luồng tiền mặt hay hoạt động của máy móc, giúp chúng ta không còn cảm thấy lo lắng. Nhưng rồi tôi luôn băn khoăn với những câu hỏi: Bạn cần tất cả những cái đó để làm gì? Bạn không thể tranh luận điều này với bạn bè hay sao? Hay bạn giữ lại cho riêng mình? Hay là đi dạo và suy ngẫm về nó? Khi môn học kết thúc, tôi trở nên cởi mở hơn với suy nghĩ: chúng ta có thể học hỏi từ Napoleon hay Alexander Đại đế về cách quản lý và thúc đẩy người khác.

Môn lãnh đạo đã giúp chúng tôi tiếp cận các công ty từ khía cạnh con người. Thay vì tập trung vào các con số và tài chính, chúng tôi tìm hiểu nguyên nhân và kết quả của những hành vi lạ lùng trong các hệ thống kinh doanh. Trong một tình huống, chúng tôi nghiên cứu tầm quan trọng của các "hợp đồng tâm lý" giữa người lao động và người sử dụng lao động. Một mặt, có hợp đồng chính thức bao gồm chi tiết về giờ làm việc, lương và các yêu cầu công việc. Mặt khác, hợp đồng tâm lý cũng quan trọng không kém, bao gồm những thỏa thuận bất thành văn mà người lao động quan tâm như các quyền lợi, các kỳ vọng về chức vụ và cách đối xử. Công ty nào đánh giá thấp

tầm quan trọng của những yếu tố này sẽ gặp rắc rối lớn. Chúng tôi nghiên cứu một công ty mạ kim loại, công ty này thưởng cho các công nhân đạt năng suất cao bằng cách tăng thời gian nghỉ, lờ đi cách cư xử thiếu văn hóa của họ. Điều này cho phép công ty trả lương thấp và có được lòng trung thành của công nhân. Thay vì cố gắng áp đặt những nguyên tắc cao quý, nhà quản lý nhìn vào mục tiêu mà ông ta đang cố gắng vươn tới, bối cảnh làm việc để xây dựng văn hóa và cách làm việc hiệu quả. Nhưng đó chỉ là giải pháp tạm thời. Cách làm đó sẽ dẫn đến căn bệnh lề mề, dần dần phá hoại uy tín và khả năng hoạt động của công ty.

Stuart, cựu nhân viên giao dịch chứng khoán phố Wall, dáng người cân đối, ngồi ở hàng ghế sau, nói tình huống này gợi cho anh nhớ đến những nhân viên ngân hàng đầu tư mà anh biết, họ kiếm được hàng trăm nghìn đô-la mỗi năm nhưng rất quan tâm đến việc có được ăn đêm hoặc đi taxi miễn phí hay không nếu họ làm thêm giờ. Những người muốn ăn đêm và được xe đưa về sẽ quanh quẩn ở gần để nhận quyền lợi đó, đơn giản thấy rằng họ đang hưởng những gì mà hãng nợ họ. Những người không không thích ăn đêm hoặc không cần đi taxi miễn phí, cảm thấy mình bị thua thiệt. Để giải quyết vấn đề này, hãng trả cho mỗi người một khoản tiền nhỏ để họ tùy sử dụng. Tất nhiên, sau đó, những người sống xa công ty và những người thích ăn đêm phàn nàn rằng họ bị thiệt thòi. Sau rất nhiều lần điều chỉnh, hãng vẫn chưa tìm được cách nào khiến tất cả mọi người đều hài lòng.

***

Môn học thứ tư trong năm môn của học kỳ này là quản lý công nghệ và hoạt động (TOM). Giảng viên của môn này là Zeynep Ton, một phụ nữ trẻ người Thổ Nhĩ Kỳ. Cô vừa mới học xong chương trình tiến sĩ của HBS, là người hướng dẫn đầy sinh lực và thanh lịch giúp chúng tôi đến với thế giới của thiết kế nhà máy, lịch sản xuất, dây chuyền cung cấp và quản lý quy trình. Tình huống nghiên cứu đầu tiên là Benihana,

chuỗi nhà hàng lấy cảm hứng từ Nhật Bản. Chúng tôi xem xét cách thức mà người sáng lập nhà hàng đã xóa bỏ cơ cấu nhà hàng để tạo ra một cái gì đó độc đáo và đem lại nhiều lợi nhuận như thế nào. Ông để đầu bếp chế biến ngay trên bàn ăn. Thực khách tấp nập ra vào nhà hàng. Thực đơn ít món để tránh lãng phí. Tình huống này đem lại cảm giác hiếu kỳ khi một doanh nghiệp chỉ đơn giản là một nhà hàng, đồng thời cho thấy người ta có thể làm ra tiền và để mất tiền ở khâu nào trong quy trình phục vụ. Sau này, tôi được học một thuật ngữ chỉ cảm giác ảo tưởng về quyền lực, cảm giác rằng chỉ sau vài buổi học quản lý công nghệ và hoạt động, tôi có thể xây dựng lại hoạt động của bất kỳ doanh nghiệp nào. Thuật ngữ đó là Beginnihana.

***

Tôi nhanh chóng chìm ngập trong cả núi bài tập. Mặc dù rất thích thú các buổi thảo luận trong lớp, nhưng tôi chỉ có vừa đủ thời gian để hoàn thành mọi việc. Bất kỳ tình huống nào dính dáng đến các con số cũng khiến tôi mất thì giờ gấp đôi hai tiếng được khuyến nghị, tôi đánh vật với giấy và bút chì, miễn cưỡng sử dụng Excel. Một vài giảng viên nói rằng tiếp nhận dòng thác kiến thức cũng giống như đang "uống từ một vòi rồng". Hơn nữa, còn có tâm lý sợ bỏ sót. Ban quản trị khuyên chúng tôi bí quyết để tồn tại ở HBS là cố gắng vượt qua hàng cảm giác này. Bạn phải chọn đúng điều muốn làm, làm nó và đừng băn khoăn về bất kỳ điều gì xảy ra. Tôi đã chế ngự tâm lý này bằng cách đến thư viện mỗi ngày và đọc báo, cố gắng giữ cho trí óc tránh khỏi mớ suy nghĩ hỗn độn đó càng xa càng tốt. Nhưng tâm lý sợ bỏ sót vẫn len lỏi dai dẳng trong trường, gieo rắc độc tố vào tâm trí mỗi người.

Để kỷ niệm kỳ nghỉ cuối tuần đầu tiên, lớp chúng tôi tổ chức một bữa tiệc. Những người được mời ăn mặc giống các ngôi sao nhạc hip-hop, và chúng tôi đổ vào một phòng nhỏ trong khoa, chưng diện những đồ mỹ ký, những bộ quần áo bằng nhung, mũ bóng chày đội lệch, mũ phớt và gậy. Trung tâm của bữa tiệc là một cái xe trượt,

trên đặt một tảng băng lớn được xoi một rãnh nhỏ để rượu chảy xuyên qua. Bạn phải đứng ở dưới trong khi rượu vốt-ka được rót vào rãnh và đợi rượu chảy thẳng vào miệng. Nhạc chói tai khiến không thể nói chuyện được. Tất cả những gì chúng tôi có thể làm là cười ngượng nghịu trong ánh sáng mờ ảo và hò hét khi bất cứ anh chàng nào bị cóng môi vì cái xe trượt bằng băng đó. "Greg!", chúng tôi hò reo. "Nào Greg! Uống đi! Uống, uống, uống!" Sáng thứ hai, ông bác sĩ người Scotland bối rối ngồi trước tôi, nói rằng không khí thật sôi động.

***

Thầy Rield thích khởi đầu buổi học bằng một câu chuyện về con gái ba tuổi của mình. "Sáng nay, vợ tôi gọi điện cho tôi, lúc 7 giờ 30 phút. Tôi đang ở văn phòng. "Em có cả tin tốt và tin xấu cho anh", cô ấy nói. "Tin tốt là con gái đã biết nói "ba ba" sáng nay, tin xấu là nó đang nhìn vào hộp mận khô". Mặc dù thầy đã cố gắng hết sức để chúng tôi vui nhưng tôi rất sợ phải chuẩn bị cho tiết học của thầy. Nó đòi hỏi nhiều thời gian suy nghĩ, và Margret quen dần với việc thấy tôi la hét, vò nát và ném những tờ giấy tình huống cần nghiên cứu của môn quản lý và báo cáo tài chính vào sọt rác.

Trong môn lãnh đạo, chúng tôi tiếp tục phân tích động lực của con người thành các nhóm và biểu đồ phát triển. Đôi khi, nó có vẻ như một môn học tìm kiếm chủ đề chứ không phải ngược lại. Chúng tôi nghiên cứu tình huống người phụ nữ Taran Swan, người sáng lập Nickelodeon Latin America. Cô là nhà lãnh đạo xuất sắc, hay giúp đỡ người khác và hết lòng vì tập thể. Nhưng mọi thứ đột ngột dừng lại khi cô có bầu và được yêu cầu nghỉ ngơi nhiều hơn. Một nhà quản lý mạng lưới truyền hình Movieplex người Braxin ngồi ở hàng ghế phía trước nói, tất nhiên cô ta cần phải nghỉ ngơi vì đang có bầu. Cô ta nghĩ gì mà lại cố bám vào công việc như thế? Mọi người cười vì sự thể hiện nam tính thái quá của anh ta. Rồi Misty giơ tay. "Nằm nghỉ là gì nào? Nó giống như khi bạn lên giường đi ngủ phải không? Hay là thực tế bạn làm

việc trên giường? Bởi vì thỉnh thoảng tôi cũng nằm nghiên cứu các tình huống. Nhưng không phải lúc nào cũng thế. Cô ấy cũng có thể nằm và gọi điện thoại, làm việc". Misty dường như quên mất những cặp mắt mở tròn xung quanh. Kết luận của tình huống này là Swan quay về New York, và làm việc 65 giờ/tuần rồi báo cáo sếp từ căn hộ của mình.

Trong một buổi học khác, một thanh niên Mỹ từng làm việc trong một hãng vận tải biển ở Florida đóng vai giám đốc nhà máy đang đàm phán với công nhân. Anh đã cố hết sức để hoàn thành nhiệm vụ, đe dọa tước phúc lợi y tế của người công nhân đó. Sau đó, một người Pháp lúc nào cũng mặc đồ đen, từng làm nghề bán rượu, cho tôi biết một cuộc đàm phán kiểu như vậy có thể gây ra đình công ở Pháp. Nhưng ở đây, bạn học của tôi lại được hoan nghênh.

Sau buổi học hôm thứ sáu, chúng tôi có buổi sinh hoạt vui đầu tiên, những sinh viên ngồi ở hàng ghế sau cùng, được gọi là hàng chọc trời, sẽ đưa ra trò hài hước cho cả lớp. Đây là một truyền thống của HBS nhằm giúp mọi người vui vẻ và xoa dịu những xung đột tích tụ. Năm sinh viên ngồi ở hàng ghế cuối cùng tập trung quanh một máy chiếu. Đầu tiên là trao thưởng. Giải thưởng cho Người sống sót qua mùa đông Bắc cực được trao cho một sinh viên đã hai lần bị chỉ định phát biểu trong một ngày. Giải thưởng Người cứu nguy, cho sinh viên từng cứu nguy cho ai đó lúng túng khi phát biểu trước lớp, được trao cho Brian, một người Canada. Giải thưởng Sự tiến bộ vượt bậc được trao cho Victoria, một phụ nữ nhút nhát người Áo, vì cô vừa phát biểu lần đầu tiên. Giải thưởng Tượng Nữ thần Tự do được trao cho hai sinh viên vì họ liên tục giơ tay xin phát biểu ý kiến trong mọi buổi học. Giải thưởng Mánh khóe tác động tâm trí của Jedi dành cho sinh viên nào được giảng viên gọi bất kỳ khi nào họ muốn, được trao cho một sinh viên người Palestin. Giải thưởng Gã Sexy là một trò chơi khăm, nạn nhân thú nhận đã ân ái trong xe ô tô ở Lối rẽ 14, đường I-95 ở Connecticut. Giải thưởng Thời kỳ dành cho Kịch trong cuộc sống dành cho Emma, cuộc sống của cô

dường như thoát thai từ những vở kịch dài kỳ trên tivi. Cô ăn mặc hợp mốt hơn phần lớn các sinh viên khác. Nhận được Giải thưởng Người tạo sóng là một sinh viên có thói quen nói rồi lại ngừng, rồi lại nói, khiến cho mọi người cứ giơ tay lên rồi hạ xuống. Giải thưởng Gordon Gekko được trao cho Chad, một chuyên gia tài chính có tài áp đảo đối phương, và cứ sau mỗi ý kiến đóng góp lại thêm một câu "về cơ bản, tình huống này đã xong". Jun, một phụ nữ Trung Quốc rỗi rãi không thể tưởng tượng được, thường xuyên đến muộn và để điện thoại di động kêu trong giờ học, được phong làm Người điều hành suôn sẻ.

Trên slide cuối cùng viết: "Và cuối cùng, tất cả những điều này chỉ để vui vẻ và yêu quý lớp A!!!"

Yêu quý lớp không nằm trong phạm vi tình cảm của tôi, nhưng ít nhất tôi đã có một người bạn mới cao tới hơn 2 m đến từ Augusta, bang Georgia, tên là Bo. Chúng tôi trở thành bạn ngay khi phát hiện ra cả hai cùng sống trên một con phố ở Tây Cambrige. Có vài sinh viên MBA khác cũng sống ở khu vực này, chúng tôi sớm tình cờ gặp nhau ở cửa hàng tạp hóa địa phương, đi cùng chuyến xe đến trường và về nhà. Bo cũng đã có gia đình, nuôi hai con chó, vì vậy, chúng tôi thường cùng nhau dắt chó đi dạo ở công viên gần đó. Anh ít hơn tôi 5 tuổi và học kỹ sư trước khi làm việc tại một công ty dịch vụ y tế ở thành phố Kansas. Cha anh có một doanh nghiệp thiết bị y tế, nhưng ông đã bán nó để lấy một khoản tiền lớn và nghỉ hưu từ khi còn rất trẻ. Không giống tôi, Bo đến Harvard với một nhiệm vụ rất cụ thể. Anh biết mình sẽ quay về vùng Nam và Trung Tây, nơi mà theo anh, có nhiều cơ hội làm giàu hơn những nơi có hàng nghìn MBA chen lấn mong được chú ý.

"Chẳng có lý do gì để đến New York hay Los Angeles", một hôm, đứng dựa vào chiếc SUV khổng lồ của mình, anh nói. "Anh sẽ chỉ là một món hàng. Ở Nebraska, Missouri, Georgia, người ta giết nhau vì các MBA của Harvard. Có thể không phải là anh, vì anh

là chàng công tử bột Anh kỳ lạ, nhưng là hầu hết các MBA". Bo muốn làm giàu lớn trong ngành công nghệ sinh học hoặc chăm sóc sức khỏe và sau đó mua một đội bóng rổ trong Liên đoàn Bóng rổ Mỹ. Thậm chí, anh đã hình dung ngôi nhà mơ ước sẽ có trần cao để không phải khom người và một sân thi đấu bóng rổ trong nhà đúng kích thước để anh chơi bóng với bạn bè và tổ chức các giải đấu cho cộng đồng địa phương. Tôi ghen tị với sự chắc chắn của anh, nhưng không thể không quý anh vì tính anh rất vui vẻ. Anh học tập nghiêm túc nhưng không bao giờ mê mẩn vì nó và luôn có thì giờ để xem những trận đấu bóng rổ. Anh là một liều thuốc giải độc đối với cái bong bóng HBS, anh có vẻ ít quan tâm đến lớp mà quan tâm nhiều hơn đến hạnh phúc của vợ, một bác sĩ thực tập đã qua thời kỳ nội trú vất vả, phải trực đêm này qua đêm khác trong một phòng cấp cứu địa phương. Một ngày mùa thu, trong khi dắt chó đi dạo, khi tôi phàn nàn về một tình huống kế toán hóc búa, anh đã ngăn tôi lại bằng một câu nói tuyệt vời: "Tất cả những gì chúng ta làm chẳng là gì so với những gì vợ tôi đã trải qua".

Chương 5. TÔI LÀ AI?

Trước khi đến Harvard, chúng tôi phải làm hai bài trắc nghiệm cá nhân. Bài đầu tiên là Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), bài thứ hai là CareerLeader.

MBTI nhằm giúp mỗi người xác định kiểu tâm lý của chính mình và biết cách áp dụng kiến thức đó trong cuộc sống hàng ngày. Phương pháp này được áp dụng cho nhân viên của hầu hết các công ty trong danh sách Fortune 100 cũng như khoảng 2,5 triệu người Mỹ mỗi năm và là trắc nghiệm quen thuộc nhất mà doanh nghiệp dùng để cấp mã vạch cho các loại tính cách.

Phương pháp Myers-Briggs dựa trên cơ sở nghiên cứu của nhà tâm lý học Thụy Sĩ Carl Jung, được một bà nội trợ ở Washington D.C. và con gái bà phát triển vào đầu thế kỷ XX. Jung cho rằng những người khỏe mạnh sử dụng trí óc theo các cách khác nhau, tạo ra những hình thái ứng xử khác nhau. Đối với Katharine Briggs, học thuyết của Jung lý giải vì sao cô con gái dũng cảm, sáng tạo và đáng yêu của bà lại kết hôn với một gã thực dụng, tẻ nhạt tên là Clarence Myers. Jung cho rằng trí óc của con người luôn nhận thức, thu nhận hoặc đánh giá và xử lý thông tin. Ông tiếp tục chia nhận thức thành hai dạng: giác quan và trực giác. Giác quan là những gì thực tế, trực tiếp, là sự thật rành rành trước mắt. Trực giác là điều tưởng tượng, cảm hứng, là “cái màu xanh hoang dại đằng xa kia” . Phán đoán cũng được chia thành hai dạng: bằng lý trí và bằng tình cảm. Cuối cùng, Jung đi đến kết luận: mọi người có xu hướng được tiếp thêm sinh lực nhờ thế giới bên ngoài, bao gồm con người và kinh nghiệm hoặc thế giới nội tâm, bao gồm suy nghĩ, ký ức, tình cảm. Ông gọi hai xu hướng này là hướng ngoại và hướng nội. Mỗi người đều hướng nội hoặc hướng ngoại, nhận thức bằng giác quan hoặc trực giác, phán đoán bằng lý trí hoặc tình cảm, trong đó, một

mặt sẽ chiếm ưu thế còn mặt kia bổ trợ. Dựa vào đó, ông kết luận có 16 loại tính cách cơ bản.

Tuy vậy, Jung đã bổ sung một giới hạn quan trọng. "Mỗi cá nhân là một ngoại lệ của nguyên tắc này", và "chụp mũ cho mọi người ngay từ cái nhìn đầu tiên" chỉ là "một trò chơi ấu trĩ nguy hiểm". Sách giải thích phương pháp Myers-Briggs Type Indicator đã nói điều giới hạn này nhẹ nhàng hơn: "Loại tính cách không nói lên điều gì cả. Tính cách con người phức tạp hơn nhiều". Vậy thì vì sao có nhiều tổ chức buộc nhân viên làm trắc nghiệm này đến thế?

Tôi cho rằng câu trả lời nằm ở chỗ, đối với đa số các công ty, quan niệm con người là những cá nhân thật đáng sợ. Tất nhiên, họ đã nói rất nhiều về việc cho phép cá nhân tự do sáng tạo. Nhưng thật khủng khiếp khi phải cố gắng chịu đựng hàng nghìn cá tính khác nhau trong suốt ngày làm việc mà không xảy ra nổi loạn, đình công, bịp bợm, hành hung, chưa kể đến việc hướng năng lượng của họ phục vụ cho doanh nghiệp để đem lại lợi nhuận? Bạn có thể đo được hiệu suất của máy móc, độ chính xác của tính toán, lợi nhuận của đầu tư. Nhưng đối với lực lượng lao động thì sao? Bạn tự hỏi ai trong số họ đã lớn lên cùng ước mơ trở thành nhà quản lý sản phẩm hoặc nghiên cứu thị trường? Ai từng nằm trên cỏ một đêm mùa hè năm 10 tuổi, nhìn lên trời và mơ tưởng đến một ngày kỳ diệu được ngồi trong ô tô chạy trên xa lộ hoặc ký hợp đồng? Không ai cả. Thay vào đó, bạn biết trong bộ com-lê kia, các nhân viên của bạn là một đội quân. Họ có thể là nhà sưu tầm bướm, nhà thơ, thiên tài cờ vua, ca sĩ, nhạc sĩ, người đam mê game Sudoku, người yêu động vật, con bạc, người thích đan len, tín đồ Tân giáo, người thờ cúng quỷ sa-tăng, người háu ăn và tên lừa đảo.

Bạn quản lý họ với các công cụ như: lương, thưởng, thăng chức, sa thải, các quy định, tôn chỉ hoạt động, các bài tập xây dựng nhóm. Rồi ai đó xuất hiện với một bài trắc nghiệm cho biết mọi cá nhân đều có thể đặt vào một trong 16 ô và miêu tả bằng một

mã số bốn chữ cho biết anh ta là người như thế nào, anh ta làm tốt nhất những nhiệm vụ nào, anh ta hợp tác tốt nhất với loại người nào. Thật tuyệt vời!

Công ty Consulting Psychologists Press (CPP) ở California sở hữu và quản lý MBTI. Công ty này muốn "trở thành một tác nhân tích cực cho sự thay đổi thông qua thúc đẩy động cơ cá nhân bằng cách để cho họ đạt được mục tiêu của chính mình". Trong cuốn sách hướng dẫn nhỏ phát cho những người làm trắc nghiệm, CPP cho rằng chúng ta nghĩ về một tính cách nổi bật giống như nghĩ về việc dùng tay nào để viết. Chúng ta thấy tự nhiên và dễ dàng khi viết bằng tay này nhưng vẫn có thể viết được bằng tay kia tuy rất chật vật. Tương tự, mẫu người hướng ngoại/ nhận thức bằng giác quan sẽ bị sốc khi làm việc với mẫu người hướng nội/ trực giác.

Lời hướng dẫn cho bài trắc nghiệm sáu trang viết: "Không có câu trả lời đúng/ sai cho các câu hỏi này. Câu trả lời của bạn cho biết bạn xét đoán và quyết định như thế nào. Biết được sở thích của chính mình và của người khác giúp bạn hiểu đâu là mặt mạnh của mình, loại công việc nào phù hợp với bạn, làm thế nào để gắn kết những người có sở thích khác nhau nhằm làm lợi cho xã hội". Lời khuyên là đừng mất nhiều thời gian cho một câu hỏi khó, mà hãy bỏ qua.

Câu hỏi đầu tiên là: "Khi đi đâu đó, bạn thích A) lập kế hoạch thời gian và công việc sẽ làm, hay B) cứ thế đi. Câu hỏi áp chót là: "Sai lầm nào là đương nhiên đối với bạn, A) đổi hết việc này sang việc khác, hay B) ở mãi một chỗ không hợp với bạn?" Câu hỏi cuối cùng là: "Bạn có muốn tranh cãi về ý nghĩa của A) nhiều câu hỏi trên, hay B) chỉ một vài?" Tất nhiên, đáp án của đa số các câu hỏi là "Tùy từng lúc". Câu hỏi là bạn có thường xuyên "đi đầu trong việc thử các xu hướng và các mốt thời trang mới không?" Điều này còn tùy đó là xu hướng gì. Trắc nghiệm Myers-Briggs đã đơn giản hóa tính cách con người thành 16 loại bằng cách buộc người làm trắc nghiệm phải đưa ra những lựa chọn sai lầm.

Trước khi có mặt ở HBS, người ta trao cho chúng tôi một danh sách dài những việc cần làm, từ việc học một khóa kế toán trực tuyến đến việc mua một chiếc laptop. Trắc nghiệm Myers-Briggs cũng nằm trong đó và tôi sốt sắng tuân theo chỉ dẫn: không suy nghĩ câu trả lời quá lâu. Tôi được xếp vào mẫu người ENTJ. Đặc điểm của mẫu người này như sau: "Trung thực, quyết đoán, có năng lực lãnh đạo. Nhanh chóng nhìn ra được những thủ tục hành chính, những chính sách thiếu logic và không hiệu quả, xây dựng và áp dụng những hệ thống toàn diện để giải quyết các vấn đề của tổ chức. Thích lập kế hoạch và đặt mục tiêu dài hạn. Thường có hiểu biết phong phú, đọc nhiều, thích mở rộng kiến thức và phổ biến nó cho người khác. Trình bày ý kiến rất thuyết phục".

Nghe có vẻ rất đúng cho đến khi tôi đọc được đặc điểm của các mẫu người khác. Mẫu ENTP là "lanh lợi, khéo léo, hào hứng, tỉnh táo và thẳng thắn". Mẫu ISFJ là "nhẹ nhàng, thân thiện, có trách nhiệm và chu đáo". Giống như các lá số tử vi luôn nói những điều tốt. Cung Nhân mã, Cự giải hay Sư tử đều tốt cả.

Theo kết quả trắc nghiệm Mayers-Briggs, nhược điểm của tôi là không chú ý đến nhu cầu của người khác, bỏ qua những giới hạn và những điều cần lưu ý, kìm nén cảm xúc của mình.

Bài trắc nghiệm CareerLeader hứa hẹn cung cấp "một bản hồ sơ đặc biệt về sở thích, khả năng và động cơ làm việc của mỗi người". Tôi sẽ biết được về "những sở thích chính và ảnh hưởng của nó đối với nghề nghiệp và hạnh phúc của mình", về cơ cấu tổ chức mà tôi ưa thích, động cơ thúc đẩy, ưu điểm, nhược điểm và những tính cách có thể hạn chế thành công của tôi. Nhờ đó, tôi có thể "tìm ra nghề nghiệp thích hợp nhất đem lại cho tôi thành công và thỏa mãn, và những hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu nghề nghiệp". Trắc nghiệm này bao gồm một loạt câu hỏi tương tự nhau lặp đi lặp lại về các hoạt động, mục tiêu và sở thích. Bạn coi trọng thu nhập hay công

việc thú vị? Bạn coi trọng thu nhập hay thời gian dành cho bản thân? Bạn coi trọng thời gian dành cho bản thân hay công việc thú vị? Cứ như thế cho đến khi có thể kết luận bạn ưu tiên điều gì hơn. Các câu hỏi lặp đi lặp lại và vụn vặt đến mức người ta chỉ muốn trả lời nhanh chóng mà không suy nghĩ gì.

Hóa ra sở thích của tôi là "sản xuất có tính sáng tạo, xây dựng học thuyết và suy nghĩ về khái niệm". Chắc hẳn tôi sẽ thích các hoạt động như "thiết kế sản phẩm mới, xây dựng các khái niệm marketing, tạo ra các ý tưởng quảng cáo bằng hình ảnh và bằng lời, lập kế hoạch tổ chức sự kiện, sáng tạo các phương pháp cung cấp dịch vụ mới và quản lý các mối quan hệ công chúng". Tôi sẽ hạnh phúc nhất khi làm việc trong một "môi trường văn hóa nghề nghiệp có tinh thần hợp tác, mọi người quan tâm lẫn nhau, có xu hướng thừa nhận ưu điểm của người khác và vị tha". Dĩ nhiên tôi có thể hiểu được mình sẽ khổ sở khi làm việc trong môi trường ngược lại, môi trường có cách cư xử độc tài, không quan tâm, nghi ngờ và ích kỷ.

Kết quả trắc nghiệm cho thấy tôi là người "thoải mái, tin người, rộng lượng, trung thực, cởi mở và biết cảm thông", và do đó, tôi phải tránh môi trường làm việc "ít cảm thông, khắc nghiệt, đòi hỏi sự sắc sảo và quyết đoán". Tôi nên "tránh xa những tổ chức cần sự dẻo dai, muốn thành công phải có hiểu biết về chính trị". Và trong các cuộc phỏng vấn, tôi cố gắng tránh tỏ ra quá "khiêm tốn và thật thà" khi nói về bản thân.

Thoạt đầu tôi thấy nghi ngờ. Tôi nhận thấy tinh thần chính của các trắc nghiệm này là sự tuân thủ. Tôi tự hỏi những trắc nghiệm này tồn tại phải chăng do thiếu óc tưởng tượng và thiếu hiểu biết về con người? Phải chăng các công ty sử dụng trắc nghiệm này còn ngờ vực và thiếu tự tin? Tất nhiên, tôi không phải chịu trách nhiệm thực hiện hàng tỷ vụ giao dịch bằng thẻ tín dụng hay điều hành dây chuyền sản xuất. Tôi không ở vị trí phải thuyết phục những nhân viên căm ghét nhau làm việc cùng

nhau hay ngăn cản một nhà quản lý ưu tú rời bỏ vị trí. Tôi cho rằng những trắc nghiệm này đã biến những tính cách phong phú của con người thành một nhóm chữ cái khô khan. Về cơ bản, tôi không tin vào việc định lượng hóa điều không thể định lượng. Nhưng tôi phải tin tưởng hơn vào các trắc nghiệm này nếu xét đến những gì sắp trải qua.

***

Khi học kỳ đầu tiên bắt đầu được vài tuần, quá trình tư vấn tiếp tục với một bài tập phát triển cá nhân gọi là "My Reflected Best-Self" (Thời điểm tỏa sáng nhất của bản thân). Chỉ dẫn của nó như sau:

Bài tập này khác với các cơ chế phản hồi khác ở chỗ nó đặt trọng tâm rõ ràng vào việc hiểu những biểu hiện chính của một cá nhân khi họ thúc đẩy những điểm mạnh của họ. [Nó] khuyến khích mọi người lập ra một chương trình thúc đẩy mình bộc lộ những gì xuất sắc nhất và tăng cường năng lực bản thân để gia tăng giá trị cho tổ chức của họ. Nó cho phép mọi người phản ánh với ban lãnh đạo về một môi trường làm việc như thế nào sẽ giúp những người khác phát huy được những thời điểm tỏa sáng của họ và đạt được kết quả tốt nhất.

Ngoài việc được viết bằng ngôn ngữ đậm chất quản lý, bài tập này đòi hỏi chúng tôi phải liên lạc với từ 10 đến 20 bạn bè và đồng nghiệp cũ, đề nghị họ chia sẻ những khoảnh khắc tỏa sáng nhất của mình. Mọi người trong lớp phản đối ngay lập tức và quyết liệt. "Tôi không có cách nào gửi nó cho các đồng nghiệp", Graham, một người lạnh lùng đến từ bang Minesota nói. "Họ luôn nghĩ các MBA của Harvard là ngạo mạn, không cần phải hỏi, hẳn họ sẽ châm biếm rằng tôi vĩ đại như thế nào."

Bài tập này cũng yêu cầu chúng tôi miêu tả chân dung chính mình trong thời điểm tỏa sáng nhất, ví dụ như:

Tại thời điểm tỏa sáng nhất, tôi có xu hướng sáng tạo. Tôi say mê các ý tưởng và vạch ra những tầm nhìn táo bạo. Tôi là người có tư tưởng đổi mới, luôn kiên trì theo đuổi cái mới. Tôi không phung phí sức lực để suy nghĩ về những cơ hội đã mất và những thất bại đã qua, tôi cũng không bị sự bất ổn tác động và không lo lắng vì bị chỉ trích. Tôi là trung tâm, tôi chú trọng những gì có thể và quan trọng. Tôi sử dụng các cơ cấu để hiểu được những vấn đề phức tạp. Tôi có thể nhìn ra các ý kiến khác nhau và kết hợp chúng thông qua cách nghĩ "tiếp nhận". Vì vậy, tôi có thể làm sáng tỏ những điều mà người khác không thật sự nhìn ra. Khi đó, tôi trình bày kinh nghiệm của mình rất thuyết phục và hấp dẫn. Tôi vẽ nên các viễn cảnh và đem lại cho mọi người cách nhìn mới bằng cách sử dụng phép ẩn dụ và các câu chuyện. Tôi kể các câu chuyện trong cuộc sống hàng ngày để họ dễ hiểu. Tiếp theo chúng là các hình ảnh mới để giúp họ hành động... Tôi giúp các cá nhân và các nhóm đối mặt với những thực tại tối tăm và những xung đột đau đớn nhất... Tôi giải thoát họ khỏi sự sợ hãi và giúp họ tìm ra con đường mới. Trong khi thực hiện tất cả những điều đó, tôi cố gắng xây dựng thông điệp về tính toàn vẹn, sự phát triển và thay đổi.

Đọc những dòng này, tôi rất muốn biết những gì người này đã làm có tiến triển không? Anh ta quyết định từ bỏ cách diễn đạt trong trẻo của trẻ thơ để nói bằng giọng điệu xa lạ này từ khi nào? Cụm từ "xây dựng thông điệp về tính toàn vẹn" có ý nghĩa đối với anh ta vào thời điểm nào?

Người ta mong muốn chúng tôi phác họa được bức chân dung thời điểm tỏa sáng nhất của chính mình bằng cách trả lời các câu hỏi sau: Phần mô tả sơ lược thời điểm tỏa sáng của bạn tương ứng như thế nào với những việc bạn dành nhiều thời gian thực hiện? Tình huống hay bối cảnh nào kích thích làm xuất hiện thời điểm tỏa sáng

của bạn? Điều gì giúp kéo dài thời gian ”tỏa sáng” của bạn? Bạn ưu tiên những gì trong cuộc sống để tăng tối đa tiềm năng tỏa sáng hàng ngày? Bạn có thể làm gì khác? Bạn sẽ hoàn toàn không làm điều gì? Hoàn cảnh nào tạo cơ hội cho bạn phát huy tối đa tiềm năng của mình?

Tôi có thể hiểu mục đích của tất cả những câu hỏi này. Nhưng nó không đủ để tôi nghĩ về những gì tôi có thể làm tốt nhất hay tình huống nào giúp tôi phát triển. Biết được người khác hiểu thế mạnh của tôi là gì cũng rất có ích. Vì vậy, một đêm, sau khi đã uống một hai cốc rượu, tôi ngồi xuống với một cây bút chì và bắt đầu viết:

Thời điểm tỏa sáng của tôi xuất hiện trong những môi trường mới và đầy thách thức, nơi tôi có thể thỏa mãn sự tò mò về con người, văn hóa và các tình huống. Tôi tỏ ra xuất sắc nhất trong những tình huống khó khăn. Tôi thích các cơ hội sáng tạo và kết nối với người khác ở cấp độ con người. Tôi không thích những môi trường quá chuyên nghiệp hoặc quá nguyên tắc. Tôi không thích cơ cấu kinh doanh độc đoán. Tôi không thích bị buộc phải tuân thủ những tiêu chuẩn quá nghiêm ngặt. Tôi không giỏi tuân theo trật tự.

Tôi cố gắng xác định thứ tự ưu tiên trong cuộc sống để không bị cuốn vào những ràng buộc của một tổ chức. Tôi không quan tâm đến công việc quản lý một tổ chức lớn mà thích làm việc trong một môi trường nhỏ, vui vẻ vì trong đó, cả tôi và những người xung quanh tôi đều có thể theo đuổi những đam mê riêng. Tôi có thể phát triển tối đa tiềm năng khi được bộc lộ bản thân. Tôi ít quan tâm phát triển bản thân theo hướng trở thành một người nắm quyền. Tôi làm việc tốt nhất khi tôi được ngủ nhiều. Bất kỳ việc nào đòi hỏi làm đến kiệt sức, thâu đêm không phải dành cho tôi. Tôi muốn dành thời gian cho gia đình và theo đuổi sở thích của mình. Tôi sẽ bất mãn với nghề nào buộc tôi từ bỏ điều đó.

Tôi phải giảm thời gian ngồi mơ tưởng mình là một doanh nhân và dành nhiều thời gian tìm cách kiếm sống bằng nghề khác. [Đây không phải là một dấu hiệu tốt khi đã qua gần một phần tư thời gian học tại trường kinh doanh.] Tôi cần quan tâm nhiều hơn đến bạn bè và ít phụ thuộc vào người khác hơn khi cần đưa ra quyết định quan trọng. Tôi cần phát triển khả năng quyết định. Tôi sẽ làm việc tốt nhất nếu tôi có thể giúp tạo ra một môi trường làm việc tốt cho những người khác.

Chín trong số mười người tôi đề nghị cho ý kiến phản hồi đã trả lời: “Thật lố bịch. Điều đó có cần thiết đối với khóa học của anh không?” Tôi bèn bảo họ không cần mất thì giờ để ý việc đó nữa, nhưng một người bạn tôi đã không từ chối.

“Hãy gửi một email “tràng giang đại hải” mời tôi tới làm bài tập thay mặt anh”, Quentin viết. Quentin là một nhà báo Anh, là sếp đầu tiên của tôi khi tôi còn làm báo ở Anh và là người ưa thích những điều lố bịch.

Người gửi: Quentin Letts

Về: Philip Delves Broughton

Kính gửi giáo sư,

Cảm ơn ông đã gửi thư đề nghị tôi giúp đỡ đồng nghiệp cũ là Philip Delves Broughton làm bài tập. Tôi vô cùng vui sướng được làm điều đó, mặc dù chúng tôi là những người Anh ưa kìm nén tình cảm, nhìn chung không có khả năng tự vấn hay trong trường hợp này là nói về những ưu điểm tính cách cơ bản của đồng nghiệp chúng tôi.

Dưới đây là hai ví dụ về những thời điểm tỏa sáng của Philip:

Một lần, khi Philip còn làm việc cho tôi ở tờ Daily Telegraph, một tờ báo khổ lớn có lượng phát hành hàng triệu bản của Anh, tôi không thể tham dự cuộc họp thường lệ của các nhà điều hành cấp cao. Đây là cuộc họp lên danh sách tin cần đưa của ngày hôm đó và lập kế hoạch đưa tin. Đối với một thanh niên chưa được rèn luyện thì đây là một sự kiện không hề thú vị gì nếu phải tham gia, vì nó đòi hỏi có khả năng lừa phỉnh và sự tự tin trước ông tổng biên tập. Tôi đề nghị cấp phó của tôi đi thay nhưng anh này cảm thấy có vấn đề về thần kinh và từ chối. Tôi đề nghị một nhân viên khác đại diện cho nhóm đi họp nhưng mặt cô này tái nhợt, giữ lấy cổ họng và nói là mình cũng không khỏe. Chán nản, tôi quay sang Philip nói: "Phil này, cậu có muốn đi họp thay chúng tôi không?"

Anh trả lời ngay lập tức: "Vâng, tôi sẵn sàng". Và anh chỉnh lại cà-vạt, vuốt lại áo khoác, chế ngự mọi nỗi sợ hãi, sải bước tới "cuộc chiến" với những người đứng đầu tòa báo. Đó là việc làm dũng cảm và tức thì. Nó giúp tôi thoát khỏi tình thế khó xử. Philip thật tuyệt vời, anh biết nắm lấy thời điểm và cơ hội.

Ví dụ thứ hai nói về lần Quentin mang gia đình, có hai con, tới Paris và tôi đã cho họ nghỉ lại trong căn phòng của tờ *Telegraph*. Tôi không tưởng tượng được liệu việc này có giúp tiếp sức cho thời điểm tỏa sáng của tôi hay giúp tôi làm việc tối đa ở thế mạnh hay không. Nhưng thật thú vị khi được đắm mình trong những lời khen nịnh sau những tuần đầu tiên thiếu tự tin ở HBS, được nhắc đến phẩm chất thay vì những nhược điểm. Tôi tin đó là mục đích của bài tập này.

Chương 6. HÌNH THÀNH, GẶP SÓNG GIÓ, CHUẨN HÓA, HOẠT ĐỘNG

Tài chính là môn thứ năm, cũng là môn cuối cùng của học kỳ đầu tiên, đến tận tuần thứ tư mới bắt đầu. Mặc dù đã quen với môn học này từ Chương trình dự bị, tôi vẫn cảm thấy mình thiếu kiến thức trầm trọng. Tôi đã hoàn thành tốt một vài tình huống thảo luận cụ thể trong Chương trình dự bị, nhưng môn kế toán và môn quản lý hoạt động và công nghệ đã cho thấy rõ ràng, nhiều sinh viên làm việc với các con số và chương trình Excel dễ dàng như thế nào và tôi tụt hậu sau họ biết bao nhiêu.

Tôi còn mất tự tin hơn vì thực tế, tôi chỉ có những kiến thức mơ hồ về khái niệm tài chính. Tôi biết tài chính đề cập đến việc bán và mua, các con số, rất nhiều người tôi biết nói là họ đang hoạt động "trong ngành tài chính". Tôi biết có những công ty cung cấp dịch vụ tài chính, họ đã lừa dối tôi mỗi khi tôi sử dụng máy ATM, tôi biết các chuyên gia tài chính mặc những bộ com-lê được cắt may vừa vặn và đeo kính không gọng ngồi trong những trung tâm tài chính lớn như London và Geneva, khoanh nợ, phát hành cổ phiếu và cắt giảm bất cứ cái gì họ chạm vào. Trong trật tự xã hội, những người này ở vị trí cao hơn các kế toán viên, ngang hàng với luật sư các tập đoàn lớn, đôi khi có quyền lực không kém gì các chính khách, nhưng bị các chủ doanh nghiệp nhìn với con mắt hồ nghi, gần như khinh miệt. Hóa ra tài chính thật sự chỉ liên quan tới một điều: định giá. Bạn định giá cho một tài sản như thế nào? Từ câu hỏi cơ bản này, phát sinh nhiều thứ khác. Tôi phải trả bao nhiêu tiền cho nó? Người bán sẽ chấp nhận giá nào? Tôi phải thanh toán bằng cách nào? Bằng tiền mặt hay thẻ tín dụng? Tôi có thể tăng giá trị của một tài sản mà tôi có bằng cách nào? Bây giờ đã là lúc nên bán chưa? Rủi ro nào có thể làm giảm giá tài sản của tôi? Tôi có thể

làm gì để giảm nhẹ các rủi ro đó? Chỉ khi nào bạn hiểu rõ ý nghĩa giá trị của một cái gì đó, bạn mới có thể tiến tới những điều khác.

Người dạy chúng tôi môn tài chính (FIN 1), là Rick Ruback, Giám đốc láu lỉnh của Chương trình bắt buộc. Tình huống đầu tiên chúng tôi nghiên cứu là Công ty Butler Lumber. Tình huống này chỉ dài ba trang, với hai tài liệu tham khảo: một bản quyết toán và một bản kê khai thu nhập. Butler Lumber là một doanh nghiệp nhỏ ở vùng Tây Bắc Thái Bình Dương, bán các sản phẩm từ gỗ xẻ. Công ty này đang phát triển và có lợi nhuận cao nhưng luôn thiếu tiền mặt. Câu hỏi đầu tiên của thầy Ruback là "Bạn có thích doanh nghiệp này không?" và chỉ định Shelly, một cô gái hơn 20 tuổi, làm việc cho hãng Home Depot trả lời. Cô nhìn chằm chằm xuống vở ghi chép, rõ ràng hy vọng không bị kéo vào việc này. Giảng viên thường nhìn lướt qua bảng tên của mọi người trong lớp, tìm người thích hợp để chỉ định cho mỗi tình huống nghiên cứu. Tình huống này là về gỗ xẻ nên nhân viên của Home Depot là thích hợp. Nếu tình huống có nhân vật chính tốt nghiệp từ trường Đại học Brown, cựu sinh viên Brown sẽ được gọi. Nếu sự việc liên quan đến báo chí, tôi biết mình sẽ được gọi.

"Vâng", Shelly nói, cô đã lấy lại được bình tĩnh. "Nó có vẻ là một doanh nghiệp tốt. Ngân hàng nói rằng chủ hãng đã có những dự đoán chính xác và dường như doanh nghiệp đang phát triển".

"Vậy nếu cô là ngân hàng, cô có cho hãng này vay thêm không?"

"Tôi nghĩ là có."

"Vì sao?"

Shelly nhăn mặt và chống hai tay lên bàn. "Nhìn vào bản kê khai thu nhập, ta thấy lợi nhuận của hãng đang tăng. Chi phí hoạt động có vẻ đang được kiểm soát. Dường như

nó có một lượng khách hàng ổn định". Cô ngừng lại và Ruback hỏi về các con số và hệ số. Shelly bảo vệ lập trường của mình trong gần 10 phút và khi cô ngừng lại, thầy Ruback gọi những người khác. Hóa ra Butler Lumber mắc một lỗi thường gặp của các công ty nhỏ đang phát triển. Để phát triển, công ty mua ngày càng nhiều gỗ từ các nhà cung cấp. Sau đó, họ chất đống chúng trong kho cho đến khi có người mua và còn cho phép khách hàng trả tiền trong vòng 30 ngày sau khi mua hàng. Tất nhiên, trong thời gian đó, công ty vẫn phải thanh toán cho bên cung cấp bằng tiền mặt hoặc ghi nợ mà không quan tâm tới việc gỗ đã được bán chưa hay người mua chậm trả tiền. Để trang trải cho khoảng thời gian từ lúc mua đến lúc bán, hãng đã vay tiền ngân hàng và các nhà cung cấp. Và công ty càng phát triển lại càng lệ thuộc vào nợ.

Rốt cuộc, Butler Lumber không phải là một doanh nghiệp thành công như ta tưởng. Công ty càng phát triển thì chu kỳ tiền mặt tức là khoảng thời gian từ lúc thanh toán tiền mua hàng đến lúc thu được tiền hàng càng gần. Công ty có một "khoảng chênh lệch tài chính". Thay vì vay thêm tiền của ngân hàng, công ty cần đề nghị khách hàng trả ngay và thanh toán sớm hơn cho các nhà cung cấp bằng tiền mặt.

Ví dụ điển hình về công ty kiểm soát tốt chu kỳ tiền mặt là Dell, một công ty máy tính. Thực tế, trong thời kỳ chúng tôi nghiên cứu, năm 1996, công ty đã biến năng lực quản lý tiền mặt thành lợi thế so với đối thủ cạnh tranh. Các công ty sản xuất máy tính khác luôn làm theo quy trình: lắp máy, cất vào kho rồi xuất ra cửa hàng đợi khách mua, và vì vậy, có thể gặp rủi ro vì máy tính nhanh chóng lỗi thời thì Dell không làm thế. Dell không bao giờ sản xuất máy tính mà không có đơn đặt hàng trước. Để làm được điều này, Dell cần một hệ thống sản xuất khéo léo hơn các đối thủ, nó đã làm được; cần có đủ linh kiện và khả năng sản xuất, nó đã có; cần có dự báo chính xác về nhu cầu khách hàng, nó đã có thông qua đội ngũ bán hàng. Như Michael Dell giải thích: "Tất cả những gì chúng tôi cần làm là giảm bớt thời gian và các nguồn lực dùng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng".

Chúng tôi được nhấn mạnh rằng, *hàng tồn kho* là một từ "xấu" trong kinh doanh, và càng ít phải dùng tới nó càng tốt. Là một công ty sản xuất máy tính, sản phẩm phức tạp và hứa hẹn giao hàng chỉ một hoặc hai ngày sau khi nhận được đơn đặt hàng nên Dell hầu như không có hàng tồn kho. Giá mà Butler Lumber cũng làm được như vậy. Tác động của việc này là trong khi các đối thủ bị đọng tiền ở những sản phẩm chưa chắc chắn có người muốn mua thì việc không phải đầu tư vào kho hàng đem lại cho Dell hàng triệu đô-la lợi nhuận sau thuế và làm gia tăng giá trị của nó.

Nếu tài chính thật sự chỉ liên quan đến sự định giá thì phương tiện quan trọng duy nhất để định giá một tài sản là biết được tài sản đó sinh ra bao nhiêu tiền. Đôi khi, người ta cố khiến vấn đề trở nên khó hiểu bằng đủ loại thuật ngữ lạ lùng như *giá trị vô hình* và *giá trị phụ trợ*, nhưng thực tế mọi vấn đề đều quy về tiền mặt. Không có tiền mặt, bạn sẽ giống Butler Lumber, ngỡ mình đang phát triển nhưng thực ra lại trở thành con nợ do thiếu tiền mặt ngắn hạn. Có tiền mặt, bạn có thể trở thành Dell và vượt qua mọi đối thủ.

Nhưng chỉ biết tài sản của bạn hiện tại sinh ra bao nhiêu tiền là chưa đủ. Bạn muốn biết nó sinh ra bao nhiêu tiền trong những năm tới. Nếu tôi bỏ ra một trăm đô-la hôm nay, nó sẽ đem lại cho tôi bao nhiêu tiền sau 10 năm? Nếu tôi đầu tư tiền vào lĩnh vực khác thì có khá hơn không? Thời gian còn lại của môn tài chính sẽ dành để dự đoán sự luân chuyển của dòng tiền mặt. Đó là gốc rễ của sự định giá và tưởng như nó có vẻ đơn giản nhưng hóa ra lại rất phức tạp.

***

Từ "lãnh đạo" xuất hiện ở mọi xó xỉnh của HBS. Khi câu lạc bộ sinh viên yêu cầu các thành viên mới làm "người tổ chức sự kiện" hoặc "người điều phối các diễn giả", họ nhấn mạnh rằng đó không chỉ là công việc, mà đó là "cơ hội lãnh đạo". Mọi chức vụ

trong câu lạc bộ, dù bé nhỏ đến đâu, đều mang tư cách phó chủ tịch. Một ngày nào đó, chúng tôi cũng có thể trở thành một phần của giới phó chủ tịch đang ngày càng phình to của Mỹ, vì vậy, chúng tôi có thể quen với tình trạng hữu danh vô thực của danh hiệu đó. Trong lớp, chúng tôi bầu ra mọi vị trí, từ lớp trưởng đến đại diện thể thao, đại diện cựu sinh viên, đại diện quốc tế, và hơn 10 chức danh nữa. Đó là một phần trong cái gọi là "xây dựng lớp của chúng ta". Dường như mọi người trong HBS đều có thể là lãnh đạo.

Thời gian trước cuộc bầu cử ở lớp, thầy chủ nhiệm Ben Esty nói rằng chúng tôi sẽ điều hành lớp theo cách mà chúng tôi muốn. Sau đó, thầy phát cho cả lớp tình huống để thảo luận như sau: Trong một lớp có hai người cùng treo tranh của Britney Spear lên tường. Một số người thấy rất chướng mắt. Những người khác cho rằng quyền treo tranh là vấn đề tự do cá nhân. Họ biểu quyết và kết quả là hơn một nửa lớp đồng ý để bức tranh nguyên vị. Sau một cuộc thảo luận sôi nổi, chúng tôi quyết định nhiệm vụ chính của chúng tôi là tạo ra một môi trường học tập tích cực.

Mỗi người ứng cử các vị trí lãnh đạo của lớp phải diễn thuyết trước lớp. Các ứng viên có chất lượng rất khác nhau, từ những người đầy tham vọng đến anh chàng tội nghiệp bối rối đứng sau bàn, lóng ngóng với tờ ghi chép và để tuột mất cơ hội trở thành lớp trưởng ngay lúc đó. Một sinh viên đã tự sáng tác một bản nhạc rap nói lên vì sao anh muốn trở thành người đại diện tuyển sinh công việc chuẩn bị cho những người đăng ký nhập học và bố trí các sinh viên được nhận vào các lớp. Trong hai ứng viên dẫn đầu tranh chức lớp trưởng, một người nói về lớp giống như một gia đình. Người chiến thắng, Brian, hứa sẽ tìm hiểu mọi người trong lớp và sẽ tạo mỗi gắn kết chúng tôi suốt đời.

***

Vào bữa trưa, thầy Clark đến nói chuyện với chúng tôi về hình ảnh hiện tại của HBS. Thầy tập trung và nhấn mạnh sứ mệnh đào tạo lãnh đạo, những người tạo nên sự khác biệt cho thế giới. Thầy nói về "kinh nghiệm cải biến" của HBS như thể đó là một dạng cải giáo. Chắc hẳn thầy phải nói chuyện kiểu này hàng chục lần mỗi tháng, nhưng thầy đã khiến nó có vẻ luôn mới mẻ và quan trọng. Vài cán bộ khác của trường đi cùng thầy, họ ngồi tại chỗ như thể thành viên bộ chính trị đợi ông chủ tịch đảng nói chuyện. Các tín đồ phái Mormon trong lớp biết rõ thầy Clark hơn hầu hết chúng tôi vì họ có cùng đức tin. Một người trong số họ nói với tôi rằng thầy Clark đã giải thích bí quyết thành công của mình tại một cuộc gặp gỡ của câu lạc bộ Mormon. Tóm gọn cuộc đời thầy chỉ trong bốn từ: công việc, gia đình, đức tin và chơi golf. Là một học giả, thầy thường đến văn phòng từ sớm tinh mơ và lặng lẽ làm việc đến tận bữa trưa. Sau đó, thầy mới kết nối với thế giới bên ngoài, trả lời điện thoại, viết thư. Thầy chơi golf vào thứ bảy. Suốt ngày chủ nhật, thầy cùng gia đình đến nhà thờ. Sự tuân thủ nghiêm ngặt những nguyên tắc đó đã đưa ông tới vị trí lãnh đạo của trường.

Khi ông mời đặt câu hỏi, có một vài cánh tay giơ lên. Câu hỏi đầu tiên là về vị trí của HBS trong bảng xếp loại các trường kinh doanh trên các phương tiện truyền thông đại chúng. Cuộc thăm dò ý kiến của tờ *Wall Street Journal* cho thấy Harvard chỉ xếp thứ 13. Thứ nhất và thứ hai lần lượt thuộc về hai trường kinh doanh của Đại học Michigan và Trường Carnegie Mellon. Thứ hạng thấp của Harvard chủ yếu là do quan điểm tiêu cực của những người tuyển chọn, họ nói với báo chí rằng các MBA của Harvard "ngạo mạn", "ý thức về quyền hạn" và có "vấn đề về cái tôi". Thầy Clark nói thầy coi trọng những bảng xếp hạng, nhưng không quá quan trọng và không muốn nói nhiều về chúng. Thầy nói nếu bạn nhìn vào tất cả các bản thăm dò ý kiến trong khoảng 10 năm gần đây và tính trung bình, HBS chắc chắn đứng trên cùng. Riêng trong bảng thăm dò nêu trên, "bạn phải xem danh sách đó trả lời cho câu hỏi nào". Theo một cuộc thăm dò ý kiến của tờ *Wall Street Journal*, nhiều nhà tuyển dụng thấy khó tuyển dụng được những người tốt nghiệp HBS. Các MBA của Harvard

thường chỉ chọn trong số vài công việc được mời, khiến nhiều công ty thất vọng và phàn nàn trên báo chí.

Thầy Clark nói, hai trong số những thách thức lớn nhất thầy gặp là cố gắng thay đổi hình ảnh các cựu học sinh HBS là những kẻ tự mãn và đa dạng hóa các đối tượng đăng ký học bằng cách tạo ra môi trường học tập ở HBS thoải mái và thú vị. Theo thầy Clark, thường thì sau khi học ở HBS khoảng một tháng sinh viên rất khác so với những gì họ tưởng tượng. Ngay khi lấy lại được thăng bằng sau trò chơi "Lời chúc đỏ thắm", tôi đồng ý với thầy Clark. HBS có một môi trường dân sự. Đôi lúc, cũng có những chuyện đáng sợ như hạ nhục bạn cùng lớp hay đánh nhau. Đa số mọi người trong lớp đều rất tử tế. Nếu tôi không hiểu một khái niệm nào, luôn có ai đó sẵn sàng giải thích cho tôi. Nhưng tôi sống rất khép kín. Thời gian biểu của tôi luôn là đến lớp, học tập, trở về nhà với Margret và Augie, rồi lại học cho đến giờ đi ngủ.

Những người sống gần gũi trong lớp đã nhận thấy có những nỗi bất bình âm thầm. Những người ngồi ở hàng ghế cuối bắt đầu hẳn học với một vài người khác trong lớp vì những người này nói quá nhiều hoặc cư xử ngốc nghếch trong các sự kiện của lớp. Họ khó có thể phàn nàn vì áp lực của các bạn đồng học buộc họ phải nhìn vấn đề dưới góc độ vui. Một người Ấn Độ, bị chế nhạo vì hay nói dông dài khi thảo luận, bây giờ luôn thu dọn đồ đạc và ra về trước khi những người ngồi ở hàng ghế cuối kịp giở trò. "Tôi không thèm quan tâm đến thứ rác rưởi đó", sau này anh ta nói với tôi khi tình cờ gặp nhau ở quán ăn tự phục vụ.

Chẳng bao lâu sau, nỗi lo lắng ngầm về tình hình của lớp đã trở nên rõ ràng hơn. Ted Fallows, một thiên tài tài chính bang Luisiana, đóng vai trò cầu nối giữa chúng tôi và các giảng viên, đề nghị cả lớp ở lại sau buổi học. Anh đã thực hiện xuất sắc vai trò của mình khi thể hiện cả sự đồng cảm và tính nghiêm khắc đối với bất kỳ chuyện vô lý nào. Anh nói, có vài người đã phàn nàn về trò đùa ngôn ngữ trong lớp. Trò chơi

này xuất hiện trong một cuộc sinh hoạt vui tuần trước. Ý tưởng là trao giải thưởng cho người nào có thể đưa một số cụm từ nhất định vào các phát biểu của mình trong giờ học. Các cụm từ được chọn là "như cha tôi từng nói" và "như các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tương lai". Trò chơi ngốc nghếch nhưng vô hại, nhằm phá vỡ tính đơn điệu của các buổi học và chắc chắn nó đã làm được điều đó. Mấy ngày trước cuộc họp của Ted, đã có vài sinh viên cố gắng nói các cụm từ này. Mỗi lần như vậy tất cả mọi người đều ngẩng đầu lên, cười râm ran khắp lớp. Ngay cả giáo viên cũng cảm nhận được sự ồn ào trong lớp. Nhưng vài sinh viên nói với Ted rằng chúng tôi có thể bị phạt. Ted giải thích vì chúng tôi bị cảnh báo quá nhiều về tình hình học tập và sự tôn trọng môi trường học tập nên mọi người cũng lo lắng đôi chút. Nếu chúng tôi gặp rắc rối ở HBS và học kém vì trò chơi này thì thật không đáng. Anh đề nghị mọi người phát biểu ý kiến. Nhóm sinh viên ngồi hàng cuối phản đối ầm ĩ.

Roger, một trong những sinh viên lớn tuổi, đang điều hành doanh nghiệp công nghệ mới của mình ngoài giờ học, nói rằng chúng tôi phải biết cân bằng giữa sự đùa cợt và trách nhiệm. Annett, một nhà quản lý ngân hàng đầu tư nước ngoài người Mỹ gốc Phi đến từ bang Chicago, nổi khùng. "Tại sao chúng ta bị đối xử như trẻ con với những phép tắc và quy định cứng nhắc này?"

Eric, cựu ủy viên ban quản trị một công ty quảng cáo, cho rằng lớp hiển nhiên sẽ không thể xây dựng một môi trường học tập lành mạnh nếu chúng tôi không biết lắng nghe những lời phàn nàn về trò đùa ngôn ngữ. Cuối cùng, một chàng trai 23 tuổi của bang Arkansas, một trong những người trẻ nhất lớp, đã nói thẳng ý kiến của mình. Anh không sợ phạt nhưng thấy rằng trò chơi đó khiến mình sao nhãng. Anh thường sao nhãng nghe giảng vì những tiếng cười râm ran khắp phòng.

Misty giơ tay xin phát biểu. Cô phàn nàn về một số người đến lớp muộn và đi vệ sinh trong giờ học. Gurinder, một kỹ sư phần mềm người Ấn Độ, nói rằng chúng tôi đều là

người lớn và nếu ai đó đến muộn thì đó là việc của họ. Ted bổ sung, các giảng viên đã chú ý đến số lần mọi người đi vệ sinh trong giờ học và không hài lòng. Misty cười tươi. Hồi đầu năm, thầy Ben Esty đã nói với cả lớp là mỗi lần ai đó đi ra nhà vệ sinh, họ lấy mất 90 phút học của lớp. Thầy có được con số này là do cộng 30 giây ra khỏi lớp với 30 giây quay lại rồi nhân với số sinh viên, với giả định rằng tất cả mọi người đều bị mất tập trung nếu một người đi vệ sinh. “Nếu bạn có nhu cầu thì phải đi chứ”, Gurinder càu nhàu, “không thể áp đặt quy tắc cho điều này được”. Bob xen vào: “Ai chẳng phải đi tiểu. Nhưng ở chỗ tôi trước đây (trong quân đội), bạn phải có mặt đúng giờ và phải đi từ trước”. Gurinder phản công: “Có phải chúng ta đang trong quân đội đâu”. Nhóm xuất thân từ quân đội cố gắng kiềm chế và nụ cười của Misty biến thành cái cau mày giận dữ.

Sau đó, tôi tình cờ gặp Shelly, cựu nhân viên hãng Home Depot. Cô được bầu làm đại diện cho ban Khả năng lãnh đạo và Sáng tạo các giá trị. Công việc của cô là truyền đạt thông tin từ ban Khả năng lãnh đạo và Sáng tạo các giá trị của trường và đề xuất các phương pháp khuyến khích khả năng lãnh đạo và các giá trị trong lớp. Cô cho biết, trong công việc trước đây của cô, các nhóm phải trải qua bốn giai đoạn: hình thành, gặp sóng gió, chuẩn hóa và hoạt động. “Rõ ràng chúng ta vẫn ở giai đoạn gặp sóng gió”, cô nói. Trên chuyến xe trở về nhà hôm đó cùng Bo, chúng tôi kết luận chắc hẳn những người xuất thân từ quân ngũ nơi mọi mệnh lệnh và kỷ luật được thực hiện nghiêm ngặt và nếu phản đối, trường hợp của bạn sẽ được chuyển lên cấp có thẩm quyền cao hơn gặp nhiều khó khăn khi đến với thế giới phóng túng và thoải mái của trường kinh doanh nơi đầy những kỹ sư phần mềm Ấn Độ hung hăng và những nhà báo Anh hay châm biếm.

***

Mấy hôm sau, tôi mở hòm thư của mình và thấy một mảnh giấy nhỏ. Lúc đó là ngay sau bữa trưa, nhiều sinh viên ở Spangler cũng đang mở hòm thư. Chúng tôi đứng dọc hành lang tầng hầm, bị thu hút vào mẩu giấy nhỏ đó. Đó là thư của một sinh viên khóa 2005, gửi cho toàn bộ sinh viên. Lá thư bắt đầu bằng vài lời chung chung về kinh nghiệm cải biến của HBS và tác giả đã học được tầm quan trọng của trách nhiệm như thế nào. Anh viết, trước khi đến HBS, hầu hết chúng ta đều không có quá nhiều trách nhiệm ngoài trách nhiệm tự chăm sóc bản thân và những người thân. (Điều này không đúng với nhiều người tôi đã gặp). Khi là lãnh đạo doanh nghiệp, phạm vi trách nhiệm của chúng ta lớn hơn nhiều. "Chúng ta không còn là những nhân viên cấp dưới ở ngân hàng đầu tư hay hãng tư vấn XYZ nào đó nữa", anh viết. "Chúng ta không còn nhận những việc có thời hạn hai năm với trường kinh doanh và coi đó là thời kỳ an toàn nữa. Cuộc sống thực của các sinh viên cao học HBS đòi hỏi quyền lực, khả năng lãnh đạo và thành công". HBS đã giúp anh "nâng cao sự tự nhận thức". Được giải phóng khỏi công việc, anh có thể tập trung vào những vấn đề lớn: điều gì là quan trọng nhất đối với anh và những điều anh sẽ làm cho cuộc đời mình. Anh nói về việc HBS đã xây dựng lại la bàn đạo đức của mình ra sao. Đó cũng là điểm mấu chốt của lá thư. Ngay trước lễ Giáng sinh năm ngoái, anh đã uống quá nhiều rượu trong buổi liên hoan kết thúc học kỳ và dính vào "một vụ phá hoại tài sản đáng tiếc". Đêm đó, la bàn đạo đức của anh mất kiểm soát và anh rất hối hận. Điều đó buộc anh xem lại giá trị việc thảo luận các tình huống đạo đức ở trường. Nếu dễ dàng đi chệch đường đến thế, có lẽ anh ta nên xem trọng việc dành thời gian thảo luận các giá trị. Cách hành xử đó khiến anh nhận ra mình vẫn còn nhiều việc phải làm để hiểu được mình thật sự là ai.

Rõ ràng nhà trường đã yêu cầu anh viết bức thư này và gửi cho tất cả các lớp MBA như một hình thức trừng phạt. Tôi thấy cảm thông với anh ta. Lá thư nhắc tôi nhớ về một đoạn băng video phát lời tuyên bố của những người bị bắt cóc. Các nạn nhân ngồi giữa thiết bị thu hình và một chậu cây héo rũ, mặc bộ quần rách nát và đọc lời

tuyên bố được soạn sẵn. Họ cảm ơn những kẻ bắt cóc vì đã đối xử tốt với họ và nói rằng các tổ chức khủng bố đã bị buộc tội không công bằng, nhưng bạn có thể nhìn thấy bóng một khẩu Kalashnikov trên bức tường đằng trước họ. Sau này, Bo nói với tôi rằng lỗi lầm của tác giả bức thư là trở về nhà sau bữa tiệc trong tình trạng say khướt và tè vào cửa nhà hàng xóm. Nếu là hai tháng trước, tôi sẽ phá lên cười trước loại sự kiện như thế này. Nhưng nay, phản ứng của tôi là sự coi thường. Tôi thấy không có quyền cười trường hợp này. Đây là vấn đề đúng đắn, phải không? Khả năng lãnh đạo. Các giá trị cốt lõi. Sự cải biến. Không được tè vào tài sản của người khác. Hãy thành thật với chính mình.

Tôi đưa bức thư cho Margret, nàng đọc khi đứng ở quầy bếp. Nàng lưỡng lự khi đọc đến cụm từ "một vụ phá hoại tài sản đáng tiếc".

"Anh ta đã làm gì thế?"

"Bo nói anh ta đã tè vào cửa nhà hàng xóm".

Nàng tiếp tục đọc. Khi đọc xong, nàng đặt bức thư xuống kệ bếp và nhìn tôi. "Anh biết đấy, những người này thật là kỳ quặc. Tại sao họ lại nghĩ họ sắp trở thành lãnh đạo? Ai muốn họ lãnh đạo cái gì chứ?"

"Anh biết, anh biết", tôi nói. "Anh chỉ lo rằng nếu anh không nhận ra được sự kỳ quặc thì anh sẽ trở thành một người trong số họ."

"Đó là điều đáng lo đấy."

***

Các kỳ thi học phần của môn quản lý công nghệ và hoạt động và môn quản lý và báo cáo tài chính đến rất mau, và nhà trường cần phải thuyết phục 900 sinh viên, những người luôn coi thi cử là rất quan trọng, đừng quá coi trọng kỳ thi này. Ở HBS, bạn không thể thi trượt. Nếu bạn không trả lời được, sau cùng giáo viên cũng sẽ cho bạn cơ hội thi lại. Nếu bạn luôn nằm trong số 10% cuối lớp với mọi môn học, bạn sẽ được cảnh báo, giúp đỡ và mọi loại hỗ trợ. Chỉ khi bạn nghỉ học và có thái độ coi thường những người cố gắng giúp thì bạn mới có thể bị trượt.

Khi kỳ thi đến, cả lớp sôi nổi học tập, các sinh viên giỏi được giao nhiệm vụ giúp đỡ những người yếu kém. Cả lớp tràn ngập các bài thuyết trình bằng PowerPoint tóm tắt "các bài học chính", và bất kỳ thứ gì giúp chúng tôi vượt qua được những câu hỏi lựa chọn, chiếm 20% tổng số điểm. Cô Zeynep khuyên chúng tôi đừng học quá sức, nhưng không có tác dụng gì. Thầy Eddie Riedl vẽ một đường vòng cung thể hiện những đóng góp của sinh viên ở các trường kinh doanh. Thầy nói, các sinh viên của HBS ở đầu phải của đường cong, là những người tài trí nhất và có khả năng thành công nhất. Thậm chí nếu chúng tôi đứng cuối lớp ở HBS thì chúng tôi vẫn vượt xa đa số các MBA ở các trường khác. Nhưng rồi thầy lại nói với một cái nhún vai cam chịu: "Đây là các kỳ thi, chúng là áp lực, các trò có thể làm gì được?"

Đêm trước kỳ thi môn quản lý công nghệ và hoạt động, một sinh viên lớp khác gửi cho tôi một bản tóm tắt môn học dài sáu trang bằng email. Có tới hàng chục cái tên trong mục người nhận nhưng hầu như không có ai ở lớp A. Tôi không hề do dự gửi bản tóm tắt cho cả lớp, và nhận được rất nhiều thư cảm ơn hoặc trả lời "Tôi đã có bản này rồi". Tuy nhiên, trong 5 phút sau, có một bức thư trả lời của Misty, gửi cho tất cả chúng tôi.

Gửi tập thể lớp A,

Tôi nhận thấy mọi người đang cố gắng thể hiện sự công bằng bằng cách gửi cho nhau những bản ghi chép này. Nó cho thấy tinh thần đồng đội thật sự. Nhưng chúng ta đang có nguy cơ vi phạm các tiêu chuẩn cộng đồng phải không? Tôi cho rằng chúng ta đang có nguy cơ đó. Hãy tranh luận nhé!

Chúc học tập tốt!

Bạn của tất cả

Misty

Tôi không nghĩ rằng hành động của mình đã vi phạm các tiêu chuẩn cộng đồng. Tôi chỉ cố gắng thể hiện sự công bằng. Sáng hôm sau, trước giờ học, một người tôi chưa bao giờ nói chuyện trong lớp, một nhà quản lý quỹ đầu tư, đến bàn tôi nhắc lại: "Cảm ơn vì đã gửi bản ghi chép đó. Còn cô đó mất trí rồi". Kỳ thi diễn ra không có gì bất ngờ. Có 20 câu hỏi lựa chọn đáp án. Tôi nằm trong 20% đầu lớp trong môn quản lý hoạt động và công nghệ và trong 60% giữa lớp trong môn kiểm soát tài chính và báo cáo. Tôi hài lòng khi thấy cuộc vật lộn với các con số của tôi đã được đền đáp xứng đáng.

Để xua đi nỗi buồn chán của kỳ thi, hội đồng hương Australia và New Zealand tổ chức một trong những sự kiện lớn nhất trường, vũ hội Priscilla. Đàn ông sẽ ăn mặc như phụ nữ còn phụ nữ sẽ ăn mặc như những người phụ nữ hư hỏng. Chi phí tham dự là 120 đô-la một người. Vì chúng tôi đang sống bằng tiền vay nợ và không muốn hóa trang thành nữ nên Margret và tôi quyết định không tham gia. Chúng tôi dắt Augie đi quanh bữa tiệc trước vũ hội do lớp chủ trì. Một người trông giống Virginia Woolf với chiếc khăn quàng bằng lông trắng và bộ tóc giả màu đen. Một người khác mặc đồ da đen Gothic, khuyên mũi và vòng tay đính đá quý, một người khác mặc bộ

đồ kiểu Heidi thiếu vải và quần áo lót phụ nữ. Một người Pháp, tên là Vincent, đã thề với tôi là chiều hôm đó, anh ta sẽ trở thành "người đàn bà đẹp nhất" vũ hội, và đến dự với hình ảnh một Marilyn Monroe hoàn hảo.

Chương 7. BETA VÀ HƠN NỮA

Tôi đang đứng ở rìa của đường biên hiệu dụng. Đâu đó ngoài kia, trong bóng tối, tôi nhìn thấy ánh sáng nhấp nháy của rủi ro và lợi nhuận. Phía dưới tôi là dải Ngân hà của những vụ đầu tư bị phán đoán sai. Đường biên hiệu dụng chúc xuống, tạo thành một hình cung giống như chiếc cung của chòm sao Nhân mã, nhưng tôi đang bám chặt vào một đường tiếp tuyến dốc tuột, gót chân ngập sâu trong băng. Phía xa đằng sau tôi là bầu không khí trong lành, dễ thở của sự đầu tư không rủi ro. Nhưng tôi chọn đeo mặt nạ ôxy và trèo lên cao hơn, bàn chân và phổi tôi đau nhói, còn thần kinh căng thẳng, niềm tin vào một tôn giáo gọi là đa dạng hóa và niềm hy vọng tiệm cận giữa rủi ro và lợi nhuận dẫn lối cho tôi.

"Chúng ta gọi cái này là OCRA. Đó là loại rau tôi ưa thích". Giọng nói lanh lảnh của thầy Ruback đã phá vỡ giấc mơ của tôi. Thầy rất điển trai và là một giáo viên xuất sắc. Nhưng đối với tôi, một người rất kém về tài chính, thì cách thầy truyền đạt thật khó hiểu. Thầy khiến tôi thất vọng về điều khác chứ không phải vì phương pháp dạy nghiên cứu tình huống cụ thể. Tôi muốn một bài giảng đơn giản để có thể hiểu được những điều cơ bản, thực tế của môn tài chính. Đối với những người từng học tài chính khi học đại học rồi sau đó làm việc trong ngành này thì những vấn đề trong môn Tài chính 1 là rất sơ đẳng. Nhưng đối với những người như tôi, môn này hoàn toàn mới mẻ, và để hiểu được nó thì không khác gì học vật lý bắt đầu bằng công thức E = mc2 trong khi phải luận ra những định luật cơ bản của chuyển động bay.

Thầy Ruback thường dành vài phút đầu giờ để ca ngợi đội bóng rổ Red Sox của Boston, đội này đang trên đường giành chức vô địch đầu tiên tại giải World Series sau 86 năm. Điều này chẳng có ý nghĩa gì với ít nhất 1/3 số sinh viên vì họ không phải là người Mỹ. Đối với thầy Ruback, các lý thuyết và văn bản tài chính lấp lánh

như một viên pha lê, trong sáng, đơn giản và hoàn toàn logic. Có ai lại không thể hiểu chúng chứ? Khi sinh viên thắc mắc, thầy đứng chết lặng giữa lớp người và thất vọng. Một vài người táo bạo giơ tay trả lời, nhưng cuộc thảo luận thường bị buông xuôi. Chúng tôi mò mẫm trong sương mù, tìm kiếm một cái gì có thể nhận ra, một gốc cây, một tảng đá, cái gì đó cho chúng tôi cảm giác về vị trí của mình trên đường biên hiệu dụng. Một số người ghi chép, một vấn đề được đặt ra. Nhưng không có kết quả gì.

Lúc đó là 9 giờ 30 phút sáng và tôi lại tiếp tục mơ màng. Từ sau trường hợp Butler Lumber, tôi không dám chắc biết rõ mình đang ở đâu. Sáu tuần học ở HBS trôi qua, thầy Ruback vẫn tiếp tục nói, những người khác lắng nghe, trừ tôi. Tôi thấy mình giống một con gấu xám đứng trên dòng suối nhìn đàn cá bơi tung tăng, thọc chân xuống nước để chộp một con nhưng không bắt được gì. Tôi liên tục trượt, thỉnh thoảng, tôi xoay xở để chộp được cái gì đó luồng tiền mặt được chiết khấu nhưng lại bỏ lỡ 10 điều khác.

Trong 20 phút đầu buổi học, tôi biết mình đang ở đâu. Tôi có thể cảm thấy những nét đại cương của vấn đề đang giải quyết. Nhưng rồi phấn bắt đầu vạch lên bảng và mặt đất biến mất dưới chân tôi. Lúc đó là cuối tháng 10, mặc dù không bao giờ có ý niệm về thời gian khi ngồi trong phòng học không cửa sổ. Không khí nặng nề vì phải tập trung, vì các khái niệm rắc rối và thoảng mùi trứng bác.

Rốt cuộc, một bác sĩ người Scotland ngồi ở hàng trước giơ tay. “Thưa thầy, OCRA là gì?”

“Nó là sự phối hợp tối ưu giữa rủi ro và lợi nhuận.”

“Thế thì nó không phải là một loại rau.”

Thầy Ruback cau mặt. "Không, tôi sẽ giải thích. Đó là điểm mà anh đạt lợi nhuận tối đa do đa dạng hóa. Anh đa dạng hóa đủ để giảm thiểu rủi ro cho mức tiền thu được này, nhưng không nhiều quá đến mức thu được ít hơn mức tối thiểu."

Trước khi học tài chính, tôi nghĩ về đầu tư chỉ ở khía cạnh thu lời. Tôi nghĩ rằng những quỹ chỉ số mà tôi sở hữu ở Vanguard gắn bó khá chặt chẽ với vận mệnh của nền kinh tế Mỹ rộng lớn. Nếu Mỹ phát triển tốt thì tôi cũng phát triển tốt, nếu không thì tôi cũng chịu tổn thất. Miễn là tôi vẫn ở đúng chỗ, tôi sẽ có được cái mình muốn mà chỉ cần đầu tư rất ít thời gian. Tôi không nhận ra là những nhà đầu tư thật sự nghĩ về rủi ro nhiều hơn số tiền thu về. Có thể thể hiện số tiền thu được bằng một tỷ lệ phần trăm đơn giản còn rủi ro là một con số khó nắm bắt hơn nhiều, nó thuộc lĩnh vực của các chuyên gia.

Trong những buổi học tài chính đầu tiên, chúng tôi học biện pháp dự đoán các luồng tiền mặt tương lai của một doanh nghiệp. Như bất kỳ kiểu dự đoán nào khác, đây là cả một quá trình phỏng đoán được rèn luyện. Bạn bắt đầu với doanh thu trong quá khứ của công ty và cố gắng lập kế hoạch cho tương lai. Nếu doanh thu tăng trưởng ở mức 10%/năm trong 5 năm thì có thể nó sẽ tiếp tục tăng trưởng ở tốc độ đó vài năm nữa trước khi giảm xuống bằng mức tăng trưởng chung của nền kinh tế. Nếu công ty có kế hoạch mua lại đối thủ hoặc tung ra một sản phẩm mới thì tổng thu nhập có thể cao hơn. Yếu tố then chốt là phải có giả định hợp lý cho một thời kỳ hợp lý trong tương lai, thường là 5 đến 10 năm. Bước tiếp theo là dự đoán chi phí. Chi phí có tăng tương ứng với doanh thu không? Lợi nhuận tăng có đòi hỏi đầu tư thêm như xây thêm nhà máy mới, trong 5 năm tới không? Mức thuế sẽ tăng lên hay vẫn giữ nguyên? Điều quan trọng nhất là có giả định hợp lý dựa trên tất cả những bằng chứng sẵn có. Còn sau đó, nó chỉ là vấn đề đặt các số liệu vào một bảng tính như lời các nhà quản lý ngân hàng là "cắm điện và chạy".

Tại thời điểm này, bạn dự đoán được lợi nhuận hoặc thua lỗ trong 10 năm của công ty, nhưng những giá trị này sẽ được áp dụng cho tương lai. Tất cả số tiền mặt đó hiện tại có giá trị bao nhiêu? Chúng ta bắt đầu với ý nghĩ 1 đô-la hôm nay sẽ có giá trị hơn 1 đô-la sau một năm nữa. Nếu hôm nay tôi có 1 đô la, tôi có thể mua trái phiếu kho bạc thời hạn một năm với lãi suất 5% và sau một năm tôi sẽ có 1 đô-la 5 xu. Trong khi 1 đô-la trong một năm vẫn chỉ là 1 đô-la. Nếu muốn có 1 đô-la sau một năm, tôi có thể mua trái phiếu kho bạc giá trị 95,2 xu và kiếm thêm 5% trong khi vẫn còn lại 4,8 xu. Người ta cũng áp dụng logic tương tự để tìm ra giá trị hiện tại của các luồng tiền mặt tương lai của một công ty.

Đối với trái phiếu kho bạc, chúng ta chỉ cần lấy luồng tiền mặt hứa hẹn có trong tương lai trừ đi 5%. Một đô-la một năm sau có giá trị hiện tại là 95,2 xu. Chúng ta có thể làm vậy vì trái phiếu kho bạc được coi là khoản đầu tư không rủi ro vì đối tác là chính phủ Mỹ. Ai cũng sẵn sàng cho chính phủ vay tiền với mức lãi suất 5% và đó là mức lãi suất cho vay thấp nhất vì không ai nghĩ rằng chính phủ sẽ vỡ nợ. Tuy nhiên, nhà đầu tư có thể đòi hỏi công ty một khoản tiền lãi cao hơn để bù đắp những rủi ro trong kinh doanh. Doanh nghiệp có rủi ro càng cao thì tiền lãi được mong chờ sẽ càng lớn. General Electric có lịch sử lâu đời và danh mục đầu tư đa dạng có thể thu hút các nhà đầu tư với mức tiền lãi thấp hơn một doanh nghiệp non trẻ. Bước tiếp theo trong quá trình đánh giá là tìm hiểu xem nhà đầu tư muốn nhận tiền lãi dưới hình thức nào, kết hợp cho vay và mua cổ phần. Nếu bạn là một nhà đầu tư, bạn gọi điều này là chi phí cơ hội của vốn, tiền lãi thu được từ sự lựa chọn đầu tư hợp lý nhất. Nếu bạn là nhà quản lý, đó sẽ là ngưỡng thu hồi vốn của bạn, tiền lãi tối thiểu bạn trông đợi từ bất kỳ khoản đầu tư nào. Nếu bạn là nhà quản lý ngân hàng đầu tư đang định giá công ty, đó là hệ số chiết khấu, là con số bạn trừ đi trên luồng tiền mặt tương lai của công ty để xem hiện tại nó có giá trị bao nhiêu. Cho dù được gọi là gì, nó vẫn chỉ là một con số. Khi tính toán nó, bạn phải suy nghĩ nghiêm túc về rủi ro, đặt

nhiều câu hỏi với các công ty. Rủi ro luồng tiền mặt tương lai của công ty là gì và nó ảnh hưởng như thế nào đến cách định giá công ty và quyết định của nhà quản lý?

Mỗi người đều có trực giác về rủi ro và bản chất của rủi ro mà chúng ta có thể chấp nhận để thu lợi. Người đặt cược 10 đô-la vào một con ngựa ít có khả năng thắng trong cuộc đua ngựa Kentucky Derby chắc chắn phải biết khả năng chiến thắng là rất mong manh, nhưng họ vẫn chấp nhận vì họ có được sự phấn khích khi đặt cược vào cuộc đua. Những người ở hoàn cảnh vô cùng khó khăn có khuynh hướng chấp nhận rủi ro lớn với hy vọng sẽ nhận được đền bù lớn, còn mục tiêu của những người ở hoàn cảnh thuận lợi hơn lại là bảo toàn những gì họ đang có.

Khi tôi mua căn hộ đầu tiên ở London cùng với một người bạn vừa tốt nghiệp MBA của INSEAD, anh lập một bảng tính tỉ mỉ cho thấy chi phí cơ hội đầu tư mua căn hộ cao hơn đầu tư vào chứng khoán.

"Chí phí cơ hội là gì?" tôi hỏi, chọc mạnh vào màn hình laptop của anh.

Anh liền giảng giải cho tôi nghe một căn hộ khó chuyển thành tiền mặt ra sao và đầu tư vào những lĩnh vực khác dễ dàng hơn như thế nào. Một phần lý do các tài khoản tiết kiệm thông thường có lãi suất rất thấp vì chúng có tính thanh khoản cao. Nếu tiền của bạn bị ràng buộc trong một thời gian dài thì hẳn là bạn mong đợi tiền lãi cao hơn. Tất nhiên, mặt trái là bạn không thể dễ dàng lấy lại nó khi cần. Sự khác biệt về tiền lãi còn có thể lý giải bằng thực tế: một khoản đầu tư dài hạn và khó chuyển thành tiền mặt sẽ khiến bạn mất các cơ hội đầu tư khác. Hẳn là bạn mong chờ thu lợi nhiều từ nó. Tôi kiên nhẫn lắng nghe nhưng không thể giấu được cảm giác tất cả chỉ là giả vờ. Tôi không thể hiểu được khái niệm chi phí cơ hội. Bạn ra quyết định, vài quyết định thành công, vài quyết định không, nhưng khái niệm cộng một khoản vào giá một quyết định này thay vì một quyết định khác có vẻ kỳ quặc. Tôi nói với anh

rằng tôi chỉ muốn có một căn hộ của riêng mình, rằng tôi có đủ khả năng mua nó và rằng không ngân hàng nào cho tôi vay hàng trăm nghìn bảng Anh để mua chứng khoán.

Anh cố gắng diễn đạt theo cách khác, rằng bạn phải lựa chọn tham dự một trong hai cuộc liên hoan tối thứ bảy. Bạn chọn sai và lỡ mất cơ hội gặp người có thể thay đổi cuộc đời bạn. Chi phí cơ hội của việc không đến dự bữa tiệc kia là rất lớn. Rủi ro không chỉ là khả năng xảy ra một cái gì xấu mà còn là việc một cơ hội tốt đã không xảy ra. Hiểu và đánh giá được loại rủi ro này không hề dễ dàng.

Chúng ta may mắn có một cửa sổ tuyệt vời để nhìn vào lòng ham muốn rủi ro tài chính của con người: thị trường chứng khoán. Thị trường chứng khoán cung cấp số liệu có giá trị hàng chục năm, cho thấy giá của các công ty trong mọi ngành kinh doanh thay đổi có liên quan với nhau. Ví dụ, chúng ta không chỉ thấy một công ty viễn thông đơn lẻ hoạt động ra sao mà còn có thể thấy được toàn ngành viễn thông hoạt động như thế nào. Chúng ta có thể theo dõi thị trường, tức là toàn thể danh mục các chứng khoán được niêm yết, để xem các công ty và ngành hoạt động trong mối liên quan với nó như thế nào. Ví dụ, nếu thị trường tăng điểm, ngành viễn thông cũng tăng tương ứng, cao hơn hay giảm điểm? Một số công ty có xu hướng tăng nhanh hơn thị trường và một số công ty hoạt động kém trong thời điểm thuận lợi nhưng lại tăng trưởng khi nền kinh tế suy giảm, như ngành thu hồi nợ. Tiên đoán được các mô hình từ dữ liệu này cho chúng ta một khái niệm khá rõ ràng về nhận thức rủi ro của mọi người.

Qua con đường vòng đó, tôi thấy mình đang phải mặt đối mặt với beta. Beta là cách thuận tiện để mô tả rủi ro của một cổ phiếu. Beta bằng một hàm ý rằng cổ phiếu đó đang bám sát thị trường. Nếu thị trường tăng 8%, cổ phiếu này cũng tăng 8%. Cổ phiếu có hệ số beta cao biến động nhiều hơn so với chuyển động của thị trường. Ví

dụ thị trường tăng 10%, cổ phiếu có hệ số beta bằng 1,5 sẽ tăng 15%. Nếu thị trường giảm 10%, cổ phiếu này sẽ giảm 15%. Một cổ phiếu có hệ số beta thấp ít biến đổi hơn so với thị trường. Nếu thị trường tăng 10%, cổ phiếu có beta bằng 0,5 chỉ tăng 5%. Nếu thị trường giảm 10%, cổ phiếu này chỉ giảm 5%. Nó ít rủi ro hơn, và do đó cũng đem lại ít tiền hơn. Tính toán hệ số chiết khấu của một công ty trở thành quá trình sử dụng dữ liệu của quá khứ để tìm ra hệ số beta của công ty nếu nó không phải là công ty được niêm yết, bạn có thể lấy dữ liệu từ các công ty tương tự rồi nhân với rủi ro đầu tư trong thị trường chứng khoán nói chung. Sau đó, bạn cộng rủi ro đối với cổ đông và rủi ro đối với chủ nợ để có được hệ số chiết khấu.

Ngay khi khám phá ra hệ số beta, mọi người bắt đầu bàn tán về nó trong mọi ngữ cảnh. Người ta xếp bản thân mình ở mức beta cao hay thấp, người chấp nhận rủi ro hay người né tránh rủi ro. Với một món ăn lạ, chưa biết rõ, họ có thể nói "món cá này có hệ số beta cao". Hoặc nếu họ nhìn thấy ai đó lái xe Toyota cũ, tầm thường, như tôi chẳng hạn, họ sẽ nói rằng đó là chiếc ô tô có hệ số beta thấp. Rủi ro thấp và lợi nhuận cũng thấp. Ngay khi lớp tôi bắt đầu tìm việc, các công việc cũng được xếp loại beta thấp (tư vấn) hay beta cao (xây dựng doanh nghiệp riêng).

Các nhà đầu tư vĩ đại nhất thế giới coi thường biện pháp nhỏ tiện lợi để xác định rủi ro và lợi ích này. Warren Buffett chẳng hạn, là người phản đối hệ số beta. Lý lẽ của ông là: hãy tưởng tượng một công ty hoàn hảo, có doanh thu cao, chi phí thấp và lợi thế cạnh tranh bền vững. Bội số lợi nhuận của cổ phiếu của nó luôn cao hơn các công ty tương đương. Rồi một ngày, người ta phát hiện vị CEO đã dùng tiền của công ty để chơi bời trác táng. Vị CEO bị bẽ mặt, còn công ty trở thành trò cười cho cả nước. Giá cổ phiếu của công ty tụt dốc trên thị trường. Chỉ vì lý do chẳng liên quan gì đến hoạt động của công ty, bỗng nhiên giá cổ phiếu của nó giống như một cổ phiếu có hệ số beta cao không ổn định và nhiều rủi ro. Nhưng đối với các nhà đầu tư giá trị như Buffett, khoản đầu tư vào công ty này lại trở nên ít rủi ro hơn nhiều. Bây giờ giá cổ

phiếu của nó rẻ hơn và rất có khả năng phục hồi trở lại do khách hàng vẫn đánh giá cao nó, nhà đầu tư sẽ kiếm được khoản tiền lãi lớn hơn với mức rủi ro hầu như không khác gì so với trước khi xảy ra vụ xì-căng-đan. Yếu tố then chốt là luôn tập trung vào giá chứng khoán trong mối tương quan với các luồng tiền mặt tương lai mà nó tạo ra. Giá đó đã thay đổi như thế nào trong quá khứ, trong các điều kiện tuyệt đối và tương đối, gần như không liên quan. Tập trung vào hệ số beta là một cách gần như chắc chắn để chối bỏ hệ số alpha, thước đo thật sự của sự lớn mạnh.

Alpha là "con cá voi trắng" của cộng đồng đầu tư quý giá, được thèm muốn và tìm kiếm điên cuồng nhưng hiếm khi có được. Nó phản ánh mức độ bạn bác bỏ các thước đo tiêu chuẩn về rủi ro/ lợi ích. Để hiểu về alpha, hãy tưởng tượng tình huống bạn chấp nhận bị người khác dẫm lên chân để được nhận một quả táo. Mọi người trong thị trường đều biết nếu chấp nhận bị giẫm lên chân, thì sẽ có quả táo, và họ có thể quyết định có chấp nhận rủi ro đó hay không. Hãy tưởng tượng ai đó chấp nhận rủi ro này nhưng lại nhận được một quả táo và một tờ 5 đô-la. Tờ 5 đô-la đó là alpha và là thước đo nhà đầu tư giỏi nhất.

Nếu một nhà đầu tư xem xét 10 công ty ô tô, tất cả đều có mức tiền lãi trong quá khứ là 6% và chọn được một công ty có mức tiền lãi là 15% với mức độ rủi ro tương đương các công ty kia thì 9% vượt trội đó là alpha của anh ta. Nếu có thể tìm được một tài sản khác thường thay thế chẳng hạn một giao dịch kỳ hạn về nhôm hay một hãng phim tài liệu có mức rủi ro tương đương của các hãng ô tô nhưng tiền lãi là 20% thì còn tốt hơn nữa. Như beta, alpha cũng thường xuất hiện trong các cuộc trò chuyện tại HBS. "Alpha của Matt là kỹ năng định lượng giỏi". Bạn có thể đạt được alpha bằng nhiều cách, nhưng có hai cách cơ bản: chọn khoản đầu tư đúng và chọn phối hợp đầu tư đúng, nghĩa là một tập hợp các khoản đầu tư, đem lại lợi nhuận nhiều hơn trong khi rủi ro thấp hơn bất kỳ một khoản đầu tư riêng lẻ nào. Các nhà

đầu tư thật sự không nói về tiền lãi mà luôn nói về tiền lãi điều chỉnh theo rủi ro. Đó là một trong những bài học quan trọng nhất mà tôi học được từ môn tài chính.

Benjamin Graham, người đi đầu trong chiến lược đầu tư theo giá trị, đã nói về rủi ro theo cách khác. Ông thích những công ty có "biên an toàn", có thể là một ít tiền mặt trong ngân hàng, hay một khoản nợ có thể kiểm soát. Có một sản phẩm phù hợp với nhu cầu và sở thích của khách hàng cũng là một dấu hiệu tốt. Về cơ bản, xem xét một công ty cũng như xem xét một con người. Họ làm việc chăm chỉ không? Họ trung thực không? Đáng yêu không? Sáng tạo không? Có năng lực kinh doanh không? Thường vung tay quá trán không? Họ có bị thế chấp nhiều không? Nếu ngày mai họ mất việc, điều gì sẽ xảy ra? Họ có nhanh chóng tìm được công việc khác không?

Dường như mọi môn học liên quan đến việc sử dụng con số đều có một điểm chung, "đây là một nghệ thuật chứ không phải khoa học". Dù có đổ bao nhiêu mồ hôi và công sức, định giá công ty vẫn là một vấn đề nan giải. Những nhân viên ngân hàng trong lớp nói rằng họ thường xuyên phải lên kế hoạch cho các công ty với những bảng tính giá trị chi tiết, dù biết rằng chúng chẳng có giá trị gì. Chúng khoác cái vẻ thông minh và chuyên nghiệp nhưng lại chẳng có ý nghĩa gì. Những tài liệu kinh doanh này được phân tích bằng những mánh khóe định giá sản xuất hàng loạt cổ lỗ, cốt để khách hàng tưởng ngân hàng đang thực hiện nghiệp vụ của mình. Chi phí vốn trong những trường hợp này thường là 10%, có thể điều chỉnh lên xuống nếu cần. Trong nhiều trường hợp, nhà quản lý chỉ cần lấy một tài liệu được soạn cho một hãng này rồi điều chỉnh chút ít để áp dụng cho hãng khác. Đó không phải là một nghệ thuật, mà đối với tôi, đó chỉ là sự dối trá trơ trẽn.

Tôi hỏi Annett về điều này. Tôi khâm phục cô từ khi cô giận dữ xen vào cuộc tranh luận về vấn đề đi vệ sinh trong giờ học. Cô sinh trưởng ở Chicago và làm việc 5 năm cho một ngân hàng đầu tư lớn ở phố Wall trước khi đến HBS. Trong lớp, cô cũng

được nhiều người biết đến. Cô tham gia cộng đồng người Mỹ gốc Phi trong trường và khuyến khích những người Mỹ gốc Phi khác đăng ký vào trường. Khi còn là sinh viên, cô từng là một vận động viên không chuyên tài năng và diễn viên múa trước khi làm ở ngân hàng. Cô thừa nhận cuộc đời cô từ trước đến nay, từ trường đại học đến phố Wall rồi đến HBS là theo gương của những người phụ nữ gốc Phi mà cô khâm phục nhưng cảm thấy sắp đến lúc phải tìm con đường riêng của mình. Cô luôn coi trọng lẽ phải. "Anh không nên bực mình vì những đánh giá không đúng kiểu này", cô nói với tôi sau một buổi học của thầy Ruback. "Họ không đòi hỏi phải tuyệt đối đúng. Họ là những công cụ đàm phán. Nếu anh đã đến ngân hàng anh sẽ thấy, tất cả những kỹ thuật và mô hình này chỉ để phục vụ cho nhu cầu chính trị của các nhà quản lý ngân hàng và khách hàng. Nếu các nhân viên ngân hàng nêu ra một giá trị và khách hàng muốn điều chỉnh cao lên hoặc thấp xuống, ngân hàng sẽ trở lại mô hình của họ, điều chỉnh nó để đạt được mức khách hàng mong muốn. Mô hình càng phức tạp bao nhiêu thì càng sử dụng nhiều mánh khóe bấy nhiêu. Không bao giờ được phép nhầm lẫn với những cái họ làm cho nghiên cứu khoa học khách quan. Tất cả những dữ kiện đều là giả định, và ai cũng có thể thảo luận về chúng, bất kể họ có hiểu biết về tài chính hay không. Điều quan trọng là hiểu được vấn đề đang được đề cập".

Công cụ cần thiết duy nhất trong tình trạng hỗn loạn tài chính không phải là một cái máy tính hay các công thức – những thứ không có khả năng hiểu được sự phức tạp của rủi ro – mà là sự phán đoán truyền thống, cộng với kinh nghiệm. Tóm lại, kinh nghiệm là thước đo duy nhất đáng tin cậy của quá khứ. Tất cả những thứ còn lại chỉ là sản phẩm của những bộ óc nhàn rỗi. Ngay khi rút ra kết luận này, tôi thấy thời gian vật lộn để xây dựng những mô hình tài chính đơn giản nhất không quá vô ích. Chúng giúp tôi hiểu các bộ phận phù hợp với nhau như thế nào. Tôi bắt đầu nhìn lại các cấu trúc, các chi tiết của môn tài chính, mà trước đây tôi coi chúng chỉ là hình thức. Tôi nhớ lại thầy Mihir Desai đã nói trong Chương trình dự bị: nếu không thể

giải thích các khái niệm tài chính cho mẹ mình, thì chính chúng ta chưa hiểu nó thấu đáo.

***

Môn kế toán trải qua giai đoạn chuyển tiếp từ các con số sang lý thuyết. Mặc dù tôi đã có thể nghiền ngẫm các con số dễ dàng hơn, nhưng tôi ngạc nhiên khi thấy những người khác vượt xa mình trong vấn đề này.

Trong các buổi học nhóm, Alan an ủi tôi: "Các nhà tư vấn phải chơi những trò chơi con số trong thời gian dài. Họ đi đến những kết luận lớn từ những con số nhỏ. Bạn biết đấy, họ lấy doanh thu thuốc aspirrin của một cửa hàng và số người mua thuốc ở cửa hàng đó, rồi quy con số đó thành tỷ lệ phần trăm của dân số trong vùng, sau đó, áp tỷ lệ thu được lên dân số toàn nước Mỹ. Bây giờ họ tính tổng doanh thu của cửa hàng đó và có ước tính được khá chính xác về doanh thu aspirin trên toàn quốc. Nó giống như một kỹ xảo, ban đầu có vẻ ghê gớm nhưng rồi sẽ quen ngay".

Trong môn quản lý và báo cáo tài chính, chúng tôi cùng nghiên cứu tình huống một công ty sản xuất các sản phẩm y khoa. Công ty này bán sản phẩm thông qua quảng cáo trên truyền hình, nhiệm vụ của chúng tôi là kết luận quảng cáo của họ là tài sản hay chi phí. Đây không phải là kiểu quảng cáo truyền thống mà là quảng cáo hướng tới khách hàng, loại quảng cáo kéo dài trên chương trình tivi đêm khuya và còn cung cấp cả số điện thoại miễn phí để đặt mua hàng. Trong mỗi chương trình quảng cáo có một số điện thoại khác nhau, nhờ đó, công ty biết được chính xác mỗi quảng cáo đem lại bao nhiêu doanh thu, khác hẳn với chương trình quảng cáo phổ thông mà bạn không thể biết được đối tượng nào sẽ xem và có hưởng ứng cho sản phẩm của bạn bán hay không. Trong trường hợp thứ hai, lợi nhuận từ quảng cáo không rõ ràng, vì vậy, bạn coi nó là chi phí. Trong trường hợp thứ nhất, doanh thu từ quảng

cáo có thể xác định chính xác, vì vậy, bạn có thể coi nó là tài sản và khấu hao chi phí theo thời gian.

Điều này dẫn đến một cuộc thảo luận về bản chất của tài sản. Chúng tôi quyết định chọn đó là một nguồn lực tài chính, tạo ra lợi nhuận tiền mặt đáng tin cậy và có thể đo lường được. Vậy chi phí là gì? Nó giống như bạn ném tiền ra với hy vọng sẽ thu lại được. Mọi thứ mà kế toán gọi là tài sản đều có một mức độ không chắc chắn. Ngay cả các nhà máy hóa chất cũng có thể đổ sập, các hóa chất có thể bị cấm sử dụng. Một tài sản càng bấp bênh thì càng có nguy cơ trở thành chi phí. Người sáng lập ngành kế toán hiện đại, Luca Pacioli – một thầy tu ở Venice thế kỷ thứ XV, là người đầu tiên mô tả những "trò ảo thuật" của kế toán đã giúp tôi thấy môn kế toán ấn tượng hơn tôi tưởng. Có những bản báo cáo bám chặt vào mọi tiêu chuẩn kế toán mà đôi khi những tiêu chuẩn này cũng chẳng có ý nghĩa gì. Có những bản báo cáo phá vỡ mọi quy tắc và dường như phản ánh thực tế của công ty. Đó là sự khác biệt giữa tấm ảnh chụp trong studio, không thể hiện được tính cách của người mẫu với bức chân dung sơn dầu thô mộc phác họa một người chỉ bằng vài nét bút. Như thầy Eddie thường nhấn mạnh, điều chúng tôi đi tìm là sự thật kinh tế, và kế toán giúp chúng tôi tìm ra nó nếu được lưu giữ và thể hiện hợp lý, nhưng bản thân nó không phải là sự thật.

Trong một bài thuyết giáo, vị linh mục nói rằng chỉ cần xem bản kê tài khoản và thẻ tín dụng của một người, ta có thể nói được hầu hết những gì cần biết về người đó. Họ ưu tiên tiêu tiền cho cái gì sẽ cho biết họ ưu tiên điều gì trong cuộc sống. Một công ty cũng như vậy. Bạn nhìn qua những con số để thấy được những đặc điểm rất người như tính cách, khả năng phục hồi, khả năng sáng tạo. Sau đó, bạn có thể kết luận: "rất có thể... phá sản, sinh lãi ổn định, khiến tôi trở thành một tỷ phú".

Trong một tình huống, chúng tôi tìm hiểu chiến lược báo cáo tài chính của Microsoft. Các nhà đầu tư không hiểu vì sao Microsoft lại giữ nhiều tiền mặt trong sổ sách kế

toán. Họ có xu hướng thích nhìn thấy tiền mặt được đầu tư để nâng cấp doanh nghiệp hoặc trả lại họ dưới dạng cổ tức. Các nhân viên kế toán, chuyên gia tài chính và các nhà hoạch định chiến lược công ty có nhiều cách lý giải. Kinh doanh phần mềm là ngành có sự cạnh tranh khốc liệt. Microsoft cần tiền mặt để vượt qua những thời kỳ đen tối. Người khác cho rằng đó là mánh khóe điển hình của Microsoft. Họ liên tục tạo ra những thời kỳ ảm đạm thoáng qua để các cổ đông và người cho vay không còn kỳ vọng vào tiền lãi, để rồi quý này sang quý khác, họ có thể đánh bại mọi dự đoán của giới tài chính và giữ cho cổ phiếu luôn tăng giá ổn định. Nhưng Bill Gates đã đưa ra lý do hoàn toàn khác trong cuộc hội thảo tại trường Đại học Washington cùng với Warren Buffett: "Điều khiến tôi sợ hãi là khi tôi bắt đầu thuê các bạn và họ trông chờ tôi trả lương. Trong khi chúng tôi lại có những khách hàng có thể bị phá sản. Vì vậy, tôi nhanh chóng áp dụng phương pháp thận trọng khác thường này vì tôi muốn có đủ tiền để trả lương một năm cho nhân viên cho dù sau đó không thể thanh toán khoản nào nữa. Tôi luôn thành thật về điều này".

Nhiều người cho rằng Bill Gates là người xảo quyệt. Nhưng khi ông nói chỉ muốn có đủ tiền để trả cho các bạn thì tôi tin ông. Hãy tưởng tượng khi khởi nghiệp, bạn thuyết phục bạn bè từ bỏ công việc để về làm việc cho bạn, rồi sau đó không thể trả lương cho họ. Đó là một sự phản bội. Số tiền mặt trên tờ quyết toán của Microsoft không phải là một mánh khóe quảng cáo. Nó phản ánh trực tiếp trạng thái tâm lý của Bill Gates khi khởi nghiệp. Dù bất kỳ điều gì xảy ra, nếu công ty phần mềm nhỏ bé của ông có một cơ hội, ông không thể để các bạn mình thất vọng. Còn nếu công ty hoạt động hiệu quả, vì sao phải dừng lại khi công ty đang phát triển tới giá trị hàng tỷ đô-la? Vì sao công ty không còn giá trị khi biết dù xảy ra vấn đề gì, ông ta cũng có thể trả lương cho tất cả những người phụ thuộc mình về sinh kế? Tôi bắt đầu tự hỏi, có lẽ các hãng kế toán cũng nên thuê thêm các nhà phân tích tâm lý. Kế toán viên làm việc trên các con số, nhà tâm lý giải các con số này như những chỉ số cho thấy cách ứng xử của người bình thường.

Một hôm, thầy Eddie mang tới một bài báo đăng chuyện một CFO của một hãng hàng không lý giải vì sao ông ta kê khai máy bay theo một cách đặc biệt, ông ta nói: "Tôi làm đúng như các quy định". Thầy Eddie quăng tờ báo lên bàn với vẻ kinh tởm. "Nếu tôi mà nghe thấy bất cứ ai trong các anh nói một điều ngu xuẩn tương tự, tôi sẽ đến tận nhà và cốc vào đầu người đó". Quy định chỉ là sản phẩm phụ vớ vẩn của sự thay đổi công nghệ, công ty và sự đấu đá lẫn nhau để giành lợi thế của các luật sư, những người vận động hành lang và các chính khách. Các quy định đó có khi hợp lý, có khi không. Chỉ có sự thật kinh tế là bất biến. Nếu công việc kế toán không phản ánh được những gì đang thật sự xảy ra mà chỉ là một trò chơi thì nó chẳng còn ý nghĩa gì và có thể còn gây nguy hiểm.

Thật chán nản khi khám phá ra mức độ các công ty khai thác những "góc khuất" của công việc kế toán. Ví dụ, "trò chơi thu nhập". Người ta cho rằng phố Wall ưa thích những công ty phát triển suôn sẻ, không gặp vấn đề gì. Để đạt được điều đó, CFO phải sử dụng mọi mánh khóe, một tay trì hoãn lỗ, một tay ghi sổ những khoản thu nhập không có thật, dồn chi phí một năm để giấu giếm lợi nhuận từ hoàn thuế năm sau. Những hành vi đó tạo ra một đường tăng trưởng đều đặn, nhưng mục đích thật sự là gì, ngoài khía cạnh hình thức? Các nhà đầu tư không thể chấp nhận một công ty hoạt động không đều hay sao? Sự suôn sẻ có gì tuyệt vời? Không lẽ người ta không hề nghi ngờ để thấy rằng tất cả sự hoàn hảo ngăn nắp đó nằm giữa vô số hỗn độn của kinh doanh hay sao? Đối với tôi, một công ty có đường doanh thu liên tục đi lên cũng đáng ngờ như việc bảo một người không bao giờ nhíu mày hay chớp mắt.

Từ sổ sách kế toán công ty công khai với bên ngoài, chúng tôi chuyển sang kế toán nội bộ công ty dùng để theo dõi tình hình kinh doanh. Kế toán nội bộ giống phòng điều độ của một hãng vận tải biển. Một bức tường treo đầy điện thoại và đồng hồ đo cho biết bạn đang đi với vận tốc bao nhiêu và còn bao nhiêu xăng. Mỗi ngày lại có những biểu đồ khác nhau, cho biết hành khách đã dùng bao nhiêu sa-lát tôm hùm,

tiêu bao nhiêu tiền trong sòng bạc và trung tâm thẩm mỹ, dành bao nhiêu thời gian ngồi trong phòng riêng xem phim thay vì đi mua sắm. Có lẽ bạn cũng muốn biết đội ngũ nhân viên làm việc có chăm chỉ không, đầu bếp chế biến món ăn có nhanh không, các tiếp viên phục vụ có duyên dáng không... Một phòng tập thể dục trang bị đầy đủ liệu có cần thiết không khi tất cả những gì hành khách muốn là ăn uống? Có lẽ bạn sẽ biến phòng tập thể dục thành một nhà hàng. Ai chi tiêu nhiều hơn, những người trẻ hay những người về hưu? Có ai đang gian lận với máy đếm tiền? Con tàu, cũng như doanh nghiệp, là một tổ chức lớn mà bạn phải thường xuyên theo dõi và hy vọng cải tiến.

Ở mức độ nào đó, chi phí theo dõi mọi điều nhỏ nhặt vượt quá lợi nhuận mà cải tiến mang lại. Cố gắng tìm ra mức độ đó là việc khó chịu nhưng đáng giá. Chúng tôi nghiên cứu tình huống một cửa hàng tạp hóa nhỏ. Chad tạm ngừng theo dõi danh mục đầu tư của mình và tóm gọn thách thức bằng một câu hỏi sắc sảo: “Cần bao nhiêu thời gian để một doanh nghiệp bình thường thể hiện được mình trên các thước đo tài chính?”

Robert Kaplan, giáo sư môn kế toán ở HBS, đã quan sát rất nhiều khía cạnh trong một doanh nghiệp và đưa ra một thẻ điểm cân bằng mà hàng trăm công ty lớn nhỏ đã sử dụng. Nó kết hợp giữa các phương pháp tài chính với phản hồi của khách hàng, đánh giá về cách ứng xử của giới quản lý và nhân viên, cơ hội để học tập và phát triển. Nếu làm đúng, một thẻ điểm cân bằng sẽ cho bạn thấy câu chuyện về doanh nghiệp, bao gồm tất cả các chi tiết có ý nghĩa. Nó sẽ cho bạn biết những gì mà một nhà quản lý tốt, đáng tin cậy nói với bạn. Nếu sử dụng không đúng, nó gây lãng phí tiền của và tạo ra những số liệu vô ích.

***

Trong một vài buổi học, tình huống đang thảo luận để lại ấn tượng khó phai trong tâm trí mọi người. Meg Whitman, CEO của eBay, được thảo luận trong môn lãnh đạo, là một tình huống như vậy. Cô làm cho tập đoàn Procter & Gamble, rồi đến HBS, đến Bain, trở thành nhà tư vấn cho Disney, đến Stride Rite, FTD, và năm 1998 thì làm việc cho một công ty đấu giá trực tuyến. Ở đó, cô trở thành tỷ phú và nổi danh trong thế giới kinh doanh. Chúng tôi được xem phim về bài diễn thuyết của Whitman tại HBS ngay sau khi nổ bong bóng dotcom năm 2001. Cô nói về tầm quan trọng của việc tuân thủ các nguyên tắc quản lý cổ điển ngay cả trong những doanh nghiệp mới. Cô nói, tiền lãi từ tài sản và khoản đầu tư sẽ không bao giờ mất giá. Phân tích cơ bản các yếu tố như chi phí, khách hàng và đối thủ cạnh tranh vẫn giúp mang lại thành quả xứng đáng. Kinh nghiệm tạo nên trực giác, và đó là thứ vô giá. Disney là một công ty lớn đáng để làm nhưng chỉ đến khi làm việc cho một công ty yếu kém cô mới hiểu được đầy đủ giá trị của nó. Ta không nên xem thường văn hóa và sứ mệnh, chính cảm giác đang phục vụ một sứ mệnh nào đó đã tạo động lực cho nhân viên.

Nhưng khi cô đưa ra những lời khuyên về nghề nghiệp, tôi thấy mọi người trong phòng đều vểnh tai, chờ đợi được nghe "một bí mật". "Bạn sẽ không bao giờ làm tốt được như bạn nghĩ nhưng có lẽ cũng không bao giờ tồi như bạn nghĩ", cô khẳng định trước khi nói kỹ hơn về chín triết lý cá nhân của mình. Thứ nhất, hãy làm điều bạn thích, vì nếu không thích, bạn không thể làm tốt. Thứ hai, bất kỳ điều gì bạn đang làm cũng phải nhằm đạt được kết quả cụ thể. Thứ ba, hệ thống hóa những điều học được. Thứ tư, kiên nhẫn và gắn bó với những người tốt, những việc tốt. Thứ năm, xây dựng một tập thể và chia sẻ sự tin cậy. Thứ sáu, hài hước để làm việc. Thứ bảy, hỏi những gì bạn không biết hoặc không hiểu. Thứ tám, đừng coi bản thân quá quan trọng. Thứ chín là đừng bao giờ đánh mất tính chính trực.

Cô cho biết đã từ bỏ thói quen cố gắng trở nên hoàn hảo trong mọi mặt cuộc sống – làm một người vợ, người mẹ, bà chủ nhà và CEO hoàn hảo. Sẽ không có sự cân bằng,

không còn sự sáng suốt mà chỉ là một loạt lựa chọn cá nhân về những gì có lợi cho cô. Hàng ngày, hàng tuần, từng giây phút, cô luôn tự hỏi đâu là cái quan trọng nhất vào thời khắc đó. "Hãy ghi nhớ điều này. Đó chính là điều tôi chưa làm tốt. Bạn không nên nhìn lại và ước giá như mình làm việc chăm chỉ hơn... Rốt cuộc, gia đình và bạn bè mới là quan trọng nhất. Hãy nhớ điều đó khi nghĩ đến những gì sắp làm". Khi nghe cô nói, tôi muốn biết liệu cô ấy có thật sự hối tiếc về lựa chọn của mình. Liệu cô có từ bỏ bất kỳ thành công nào trong kinh doanh để có được những gì đã mất trong cuộc sống cá nhân? Tôi tưởng tượng cô sẽ trả lời: "Bạn biết đấy, tiền bạc, những lời khen ngợi, thành thật mà nói, tôi có thể sống không cần những thứ đó nếu tôi quay lại được những tháng năm xưa. Tôi đã dành thời gian cho công việc nhiều hơn cho gia đình và bạn bè. Nếu tôi có thể từ bỏ tài sản để được quay ngược thời gian". Rồi sau đó thì sao? Hầu hết mọi người trong phòng đang suy ngẫm về một tương lai với 90 giờ làm việc một tuần, đánh đổi cuộc sống cá nhân để lấy sự nghiệp thành công. Liệu Whitman có thể làm gì hơn để thay đổi suy nghĩ của họ?

***

Trước ngày bầu cử tổng thống Mỹ năm 2004, tôi nói chuyện với một bạn gái trong lớp, người mà tôi nghĩ rằng sẽ quan tâm đến kết quả bầu cử vì cô đã giành được một tấm bằng khoa học chính trị và từng làm việc cho một Thượng nghị sĩ trước khi làm bốn năm cho một ngân hàng đầu tư. Liệu cô có theo dõi kết quả không? "Không", cô trả lời dứt khoát. "Tôi không còn quan tâm đến chính trị và bầu cử nữa. Tôi không thể thay đổi chúng và chúng cũng không tác động trực tiếp tới tôi. Vì vậy, không nên mất thời gian vào đó". Một cuộc thăm dò ý kiến trên tờ báo sinh viên cho biết, trong số các sinh viên Mỹ học tại HBS, 8,3% mô tả bản thân là "thờ ơ với chính trị" (đây là tỷ lệ lớn đối với một trường cao học chú trọng vào khả năng lãnh đạo), 49,4% là đảng viên Đảng Dân chủ (trong đó 15,4% là đảng viên hăng hái, 34,0% ôn hòa), 34,8% là đảng viên Đảng Cộng hòa (trong đó 9,5% hăng hái, 25,3% ôn hòa) và 7,5%

có ý kiến khác. Một tuần sau cuộc bầu cử, tờ Harbus, đăng tin về kết quả bầu cử: “Cựu sinh viên HBS đã thắng thế trong cuộc bầu cử thứ hai đầy gay cấn. Đầu tháng này, George W. Bush, cựu sinh viên nổi tiếng nhất HBS (khóa 1975) đã có thêm một chiến thắng trước đối thủ Đảng Dân chủ John E. Kerry”.

***

Phần đầu của môn quản lý công nghệ và hoạt động chỉ toàn liên quan đến các con số. Chúng tôi học cách tính thời gian của chu trình và định mức năng suất của những quy trình sản xuất phức tạp, nghiên cứu lợi ích của xưởng gia công so với các dây chuyền lắp ráp. Chúng tôi nghiên cứu tình huống của tập đoàn National Cranbery, tính toán tốc độ đưa quả việt quất đến nhà máy, phân loại, rửa sạch và đóng gói. Sau những kỳ thi giữa kỳ, chúng tôi có một buổi học về phương thức sản xuất Toyota. Ban đầu, Toyota đặt mục tiêu giao một loạt ô tô theo cách hiệu quả nhất. Phương thức sản xuất Toyota được thiết kế để không có bất kỳ sự lãng phí nào, từ sản xuất thừa, nhầm lẫn của nhân viên đến dự trữ quá nhiều phụ tùng. Một khía cạnh của nó là *Just-In-Time* (Sản xuất Đúng lúc), đó là phương pháp sản xuất đúng cái sản phẩm cần vào thời điểm cần thiết. Một phương pháp khác là jidoka, phương tiện để làm sáng tỏ ngay lập tức bất kỳ vấn đề nào và ngừng sản xuất để giải quyết. Bất kỳ cái gì chệch khỏi quy trình sản xuất đúng, kể cả lỗi của một công nhân, đều được coi là lãng phí.

Để thực hiện *jidoka,* Toyota phải giúp nhân viên không cảm thấy áy náy vì đã dừng quy trình sản xuất. Phía trên mỗi trạm dọc theo dây chuyền sản xuất, người ta đặt một nút chuông, gọi là andon. Người ta khuyến khích công nhân kéo chuông bất cứ khi nào phát hiện có vấn đề. Đèn lóe sáng và tiếng chuông ầm ĩ báo hiệu cho người trưởng nhóm chạy tới. Sau khi xem xét và phán đoán, người nhóm trưởng sẽ dẫn dắt cả nhóm theo quy trình 5 Tại sao, một phương tiện để truy nguyên nguồn gốc vấn

đề. Chỉ cần hỏi tại sao, bạn sẽ biết được nguyên nhân trực tiếp. Nếu hỏi năm câu tại sao, bạn sẽ đến được gốc rễ vấn đề. Công ty khuyến khích công nhân không coi bất kỳ quy trình nào là bất biến và không ngừng tìm cách cải tiến. Điều này được gọi là kaizen, nghĩa là thay đổi theo chiều hướng tốt hơn. Đó là sức mạnh của quy trình, cô Zeynep nói. Toyota thành công bởi nó luôn coi trọng mọi thứ. Công ty luôn tìm cách cải tiến cả những chi tiết nhỏ nhất trong hoạt động, và mọi nhân viên đều tham gia quá trình này. Vì nội dung bài học gắn liền thế giới của sản xuất và các công xưởng, bài học này tạo ra hiệu ứng tốt hơn nhiều so với bài học đến từ khóa học về ứng xử trong tổ chức. Tôi cũng sở hữu một chiếc Toyota 10 năm nhưng vẫn chạy tốt. Kaizen đã phát huy hiệu quả.

***

Ngay trước lễ Tạ ơn, trường tổ chức tiệc cho tất cả các lớp và các giảng viên. Tôi đến muộn và tìm được một chỗ ngồi cạnh thầy Ruback. Chúng tôi tránh không nói các vấn đề tài chính mà nói về vai trò giám đốc Chương trình bắt buộc của thầy. Thầy nói, đã dành phần lớn thời gian của mình để trau dồi kinh nghiệm. Thầy ước gì sinh viên bớt đi nỗi sợ bỏ sót và không còn cảm thấy bị ép buộc phải tuân thủ quy định. Theo thầy, những sinh viên có gia đình có nhiều thời gian hơn những sinh viên còn độc thân. Thầy lo lắng vì một vài sinh viên trẻ uống rượu quá nhiều. Thầy cho biết, để sinh viên hiểu bài nhanh hơn và nâng cao kinh nghiệm, trường đã bắt đầu một cuộc khảo sát, khoảng 50 sinh viên được chọn và cứ vài tuần họ lại mô tả cuộc sống của họ ở trường. Họ làm vậy trong suốt hai năm ở trường và tiếp tục cả khi tốt nghiệp nhưng với tần suất thưa hơn. Cho dù đôi khi tôi thất vọng về trường, tôi cũng không thể chê trách trường vì đã coi những biện pháp và mục đích của nó là đứng đắn.

***

Trong buổi học môn lãnh đạo, khi chúng tôi đang thảo luận về bài diễn thuyết "Tôi có một giấc mơ" của mục sư Martin Luther King , đã xảy ra một bất ngờ. Sau khi đọc và xem băng video cảnh King diễn thuyết trên những bậc thềm của Đài tưởng niệm Lincoln, thầy Podolny yêu cầu cả lớp bình luận. Nói cái gì bây giờ? Sẽ là xúc phạm nếu sử dụng những lời nhận xét về chính trị nội bộ và khả năng lãnh đạo công ty để nói về ông. Sự im lặng kéo dài rất lâu. Sự cứu trợ đến từ một hướng không ngờ, hàng ghế phía trước bên phải. Đó là Benny, người thừa kế một gia tài dầu mỏ lớn ở châu Phi. Benny chưa từng chủ động phát biểu nếu không được chỉ định. Phần lớn thời gian trong lớp, anh thường giấu mình dưới vành mũ bóng chày và ngủ. Nhưng vào thời điểm nhạy cảm này, anh đã phá vỡ im lặng.

"Tôi nghĩ trong bài diễn thuyết, lẽ ra King phải đưa ra thêm vài con số nữa". Không ai có ý kiến.

"Ý anh là những con số nào?", thầy Podolny hỏi, cố nhịn cười.

"Thầy biết đấy, mức độ đau khổ mà người Mỹ gốc Phi đã phải chịu đựng. Số lượng các vụ hành hình người da đen."

"Có ai nghĩ bài diễn thuyết của King sẽ tốt hơn nếu thêm vào những con số và bớt đi những lời hùng biện không?", thầy Podolny hỏi. Tiếng cười phát ra từ Annett ở hàng ghế cuối và nhanh chóng lan khắp lớp.

Sau đó, thầy Podolny cho chúng tôi xem hồ sơ của sáu sinh viên khóa 1976, viết cho cuộc gặp mặt 10 năm và 20 năm sau ngày ra trường của họ. Ngay trước cuộc họp lớp được tổ chức 5 năm một lần, mỗi người được yêu cầu tường thuật những gì xảy ra trong cuộc sống của họ từ khi rời HBS. Chúng sẽ được tập hợp thành một cuốn sách và phát cho các thành viên của lớp. Trong những hồ sơ đó có một người dành hết

thời gian cho ngành kinh doanh nhà hàng để rồi bị con gái than phiền vì ông đã làm việc 42 ngày liên tục; một phụ nữ thì đã ly hôn và hiếm khi gặp cô con gái bị bệnh hiểm nghèo; một người nữa thường đi khắp nơi để gây dựng doanh nghiệp và vẫn còn độc thân do tránh xa "các bà có quan hệ riêng tư". Trong số đó, người có cuộc sống mãn nguyện nhất là một người đến phố Wall ngay sau khi tốt nghiệp và chỉ làm việc cho một hãng. Ông có nhà ở New York, nhà nghỉ ở Connecticut, và một cuộc sống gia đình êm ấm. Ông coi mục tiêu nghề nghiệp là "làm cho qua ngày" và định nghĩa một chỗ làm tốt là "nơi vui chơi và kiếm tiền".

Đó là tương lai của chúng tôi, pha trộn giữa thành công và thất bại, căng thẳng trong công việc và nỗ lực trong gia đình, đấu tranh không ngừng nghỉ giữa ham muốn kiếm tiền và đi theo tiếng gọi trái tim.

Thầy Podolny giải thích HBS không bao giờ tiếp đãi nồng nhiệt những cựu sinh viên chỉ làm những công việc bình thường, đạt được hạnh phúc, cân bằng được giữa gia đình, công việc và bạn bè. Những người được mời nói chuyện ở Burden trước 900 sinh viên phải là người điều hành những công ty lớn hoặc có tài sản khổng lồ. Chính những người nói với chúng ta "bạn phải đạt được sự cân bằng ngay trong cuộc sống của mình" lại thường thừa nhận chính họ đã không làm điều đó, như Meg Whitman chẳng hạn.

Một trong số những tín đồ Mormon trong lớp, một chàng trai ở độ tuổi 30 và có ba con, đã xúc động nói về áp lực thành công theo khuôn mẫu của HBS: "Vì sao đến tận giờ này chúng ta mới được đọc về con người này, người đã chấp nhận một công việc ở ngân hàng và yêu thích nó? Chúng ta không bao giờ nghe thấy một người tốt nghiệp HBS nói: "Tôi không ở đây vì tiền. Tôi sẽ mở một hãng nhỏ ở quê hương, hàng ngày về nhà lúc 5 giờ với các con và đi nghỉ bốn tuần mỗi năm". Chúng ta thường vỗ vai họ và nói "hoan hô" nhưng lại không coi trọng thành công của họ như

thành công của những kẻ cực đoan thái quá như cựu Chủ tịch kiêm CEO tập đoàn General Electric Jack Welch. Sống cuộc đời bình dị và đạt được những mong ước cá nhân bạn sẽ chỉ được rất ít khán giả khâm phục. Đối với nhiều người, đặc biệt các MBA của Harvard, những người đã dành cả đời phấn đấu chỉ để được người khác tán thưởng, được đứng đầu, chiến thắng trong mọi cuộc chiến đấu, mọi điều họ làm đều được khen ngợi thì ý kiến coi trọng sự riêng tư và thỏa mãn cá nhân ngang với thành công trong xã hội là điều không thể chấp nhận được.

Trong 15 phút cuối buổi học, giảng viên yêu cầu chúng tôi viết ra những điều tưởng tượng về cuộc sống của mình để đóng góp cho kỷ yếu kỷ niệm 10 năm ngày ra trường. Tôi viết rằng khi đó tôi đang sống trong một ngôi nhà ấm cúng ở ngoại ô New York, đang làm việc trong văn phòng đặt tại vườn nhà. Vợ tôi vẫn là Margret và các con tôi được lớn lên ở một nơi có khí hậu trong lành. Tôi sở hữu một số phương tiện truyền thông đại chúng và quản lý một nhóm nhân viên nhiệt tình và cùng chí hướng. Tôi sẽ tự lên kế hoạch làm việc cho mình, đi nghỉ khi mình thích và do đó, yêu thích công việc của mình. Trong thực tế, không có sự phân chia giữa công việc và cuộc sống của tôi. Thầy Podolny hướng dẫn chúng tôi trao đổi bài viết của mình với người bên cạnh, rồi thầy gọi một phụ nữ Nhật Bản đọc bài viết mà cô ấy nhận được. Đó là bài viết của một người Mỹ gốc Trung Quốc, vốn là một nhà tư vấn quản lý trước khi đến HBS. “Tôi vẫn đang tranh đấu. Tôi dành toàn bộ thời gian cho công việc, thường là 90 giờ một tuần, và không có thời gian gặp vợ nữa. Tôi yêu thích công việc, nhưng tôi không thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Chúng tôi có một căn nhà tươm tất và kiếm được khá nhiều tiền, nhưng chúng tôi muốn có con và chưa biết thu xếp thế nào để đạt được điều đó. Một trong hai chúng tôi phải hy sinh, nhưng chúng tôi chưa biết là ai. Những kỳ vọng của một gia đình nhập cư thật sự là gánh nặng nhưng tôi tự hào về điều đó.”

***

Cuối mỗi khóa học, giảng viên của khóa sẽ có một bài phát biểu ngắn gọn. Thầy Eddie Rield chiếu một slide viết: “Vì sao tôi làm điều tôi đang làm? Động cơ khiến tôi dạy khóa học này là suy nghĩ: trong sự nghiệp của mình, các bạn sẽ có những quyết định tác động đến những nguồn lực có giá trị *hàng tỷ* đô-la, chi phối cuộc sống của vô số người, vì vậy, tôi hy vọng có thể nâng cao chất lượng các quyết định đó bằng những gì bạn học trong khóa học này”. Ngay lập tức, một sinh viên ngồi hàng ghế cuối phản đối. “Thầy cần thay đổi từ hàng tỷ”, anh ta nói. Thầy Rield có vẻ lúng túng. “Nó phải là h*àng nghìn tỷ*”. “Anh nói đúng”, thầy Rield trả lời. Thầy Podolny thì viết từ *khả năng cầu may* lên bảng. Bạn bắt đầu tìm kiếm một điều nhưng lại tìm thấy một điều khác, thầy nói. Thầy kể về bước ngoặt nghề nghiệp đưa thầy đến dạy lớp A trong bốn tháng qua và nói rằng việc dạy chúng tôi khiến thầy cảm thấy có ý nghĩa và hài lòng.

Thầy Steenburgh kể cho chúng tôi nghe câu chuyện về cha mình, một người đàn ông bụng phệ luôn bị đánh giá thấp hơn thực tế trên sân bóng mềm. Đối thủ luôn cài người chặn bóng khi ông đánh bóng, và ông đập mạnh bóng qua đầu, rồi vừa chạy quanh góc gôn vừa cười thầm. Khi thầy chuyển sang dạy học, không ai hiểu vì sao thầy quyết định như vậy. Thầy nói rằng dạy học đem lại cho thầy niềm vui không thể tìm thấy ở nơi nào khác.

Cô Zeynep nói cô còn quá trẻ, không có nhiều hiểu biết để truyền đạt. Vì vậy, cô kể cho chúng tôi về một giảng viên HBS tên là Jai Jaikumar. Thầy là một người Ấn Độ, ham mê leo núi, chinh phục Himalaya. Khi còn là sinh viên ở Ấn Độ, thầy đã gặp một tai nạn nghiêm trọng, ngã lộn nhào từ độ cao hàng trăm mét xuống vách đá, cây cối, tuyết và băng ở dưới. Thầy bị thương nặng và lạc mất nhóm leo núi. Sau khi đi bộ suốt 24 giờ trong đau đớn tột cùng, thầy nhìn thấy một túp lều nhỏ trong rừng. Một cô gái chăn cừu đỡ thầy vào lều, cho ăn và băng bó vết thương. Sau đó, cô cõng thầy trên lưng đi suốt ba ngày tới ngôi làng gần nhất, thầy còn mất thêm hai ngày nữa

cưỡi lừa để đi từ đó đến bệnh viện gần nhất. Sau khi phục hồi, thầy trở lại học tập, và sau đó đến Mỹ rồi đến Harvard, tại đây thầy học chuyên ngành chế tạo. Nhưng thầy không bao giờ quên cô gái chăn cừu, và khi có đủ khả năng, thầy xây một trường học ở làng của cô, tài trợ tiền lương cho giáo viên và các khoản trợ cấp. Thầy luôn khuyến khích sinh viên tận hưởng và ca ngợi cuộc sống. Thầy dạy họ thành công là kết quả của vận may và nó mang trách nhiệm đến cho người khác. Thầy mất ở tuổi 53 trong khi đang leo núi tại Ecuador.

***

Giữa các buổi học và kỳ thi cuối cùng, tôi ăn trưa với Luis, một chủ doanh nghiệp mang dòng máu Pháp pha Argentina, là tiền đạo đội bóng đá của HBS. Anh cũng là người lớn tuổi trong lớp và có khả năng thu hút. Bạn có thể thấy anh trong trường, đang tán gẫu bằng tiếng Anh, tiếng Tây Ban Nha, tiếng Pháp hoặc tiếng Đức hay dẫn đầu một nhóm sinh viên Mỹ Latinh đến quán rượu ở Boston. Trước khi đến HBS, anh làm tư vấn ở Madrid và sau đó đồng sáng lập một công ty bán hàng trực tuyến. Anh mở văn phòng ở khắp châu Âu cuối thập niên 1990 nhưng buộc phải đóng cửa chúng khi phong trào sử dụng Internet đi xuống năm 2001. Tôi thường tự hỏi vì sao anh tới HBS khi mà anh đã có quá nhiều kinh nghiệm kinh doanh.

“Tôi đã từng khởi nghiệp, nhưng tôi thấy cần phải quay lại những khái niệm cơ bản”, anh nói với tôi bằng giọng nhanh và mãnh liệt.

Ngay khi quyết định đến trường kinh doanh, anh biết đó phải là một trường hàng đầu bởi mạng lưới quan hệ vô cùng quan trọng đối với anh. Anh rể của anh từng học ở HBS và rất yêu mến ngôi trường này. Sau một cuộc phỏng vấn với “một nhà quản lý ngân hàng đầu tư Tây Ban Nha điển hình”, Luis tự hào được nhận vào trường. Khi đến trường, anh ngạc nhiên vì sự đa dạng của những người ở đây và tuổi trẻ của họ.

"Có rất nhiều người trẻ tuổi ở đây, họ nhạy bén về phân tích và kỹ thuật. Nhưng tôi ngạc nhiên vì mọi người có quá ít kinh nghiệm thực tế. Điều này thường xảy ra trong môn lãnh đạo. Mọi người thường nói, hãy sa thải hắn ta. Nhưng nếu bạn chưa từng sa thải ai, bạn không thể biết cảm giác về điều đó như thế nào. Chúng ta phải có một khóa học riêng về đề tài thuê và sa thải nhân công. Chúng ta đều đã làm trắc nghiệm Myers-Briggs nhưng chúng ta không được hướng dẫn sử dụng nó ra sao để thuê người. Tôi cho rằng trong môn này có vài điều rất thực tế đã bị bỏ sót."

Tôi cũng tình cờ gặp Vera, một phụ nữ Trung Quốc di cư đến thung lũng Silicon cùng chồng và làm việc cho một hãng công nghệ lớn. Bob đã tổ chức một hệ thống "bạn thân trong lớp", nhờ đó, chúng tôi có thể giúp đỡ lẫn nhau. Vera là "bạn thân" của tôi. Cô nói tiếng Anh rất tốt nhưng bằng giọng Trung Quốc nặng, và luôn phát biểu trong lớp. "Tôi ghét những thứ về mạng lưới và các mối quan hệ này và ghét nói vớ vẩn trước mặt người khác", cô nói. "Chúng ta đang được dạy làm những thứ đó. Đó không phải là điều những người Trung Quốc di cư nghĩ về kinh doanh. Chúng tôi nghĩ kinh doanh là có ý tưởng tốt và làm việc chăm chỉ."

***

Học kỳ 1 kết thúc bằng những bài thi viết 5 môn đã học. Trong lúc thi có thể mở sách nhưng tôi đã dành vài ngày xem lại toàn bộ ghi chép của mình trong từng môn và cố gắng tóm gọn trong vài trang, nhờ đó tôi có thể học nhanh hơn. Thầy giáo nói rằng nếu chúng tôi chăm đến lớp và chuẩn bị bài ở nhà thì kỳ thi không hề khó. Thi cử chỉ đơn giản là kiểm tra lại những khái niệm đã học. Tất nhiên, bài thi tốt không có nghĩa là bạn sẽ giỏi kinh doanh mà chỉ là bạn học kinh doanh giỏi.

Lớp chúng tôi được chia thành hai phòng thi. Một số sinh viên đeo tai nghe để không bị tiếng ồn quấy rầy. Những người khác mang đến hàng đống kẹo và kẹo cao su. Vài

người đến lớp với bộ quần áo thể thao, mắt lờ đờ như thể họ đã học suốt đêm. Tất cả chúng tôi đều bật laptop và đợi thầy giám thị ra hiệu lệnh bắt đầu. Tôi lo lắng nhất môn tài chính, nhưng khi mở đề thi tôi bỗng cảm thấy bình tĩnh và bắt đầu suy nghĩ có hệ thống.

Một ông chủ rạp chiếu phim đang quyết định có nên mua một máy chiếu kỹ thuật số mới không. Có đáng mua không? Tôi dự đoán các luồng tiền tự do và tính được chi phí vốn. Tôi đã tìm thấy giá trị hiện tại của khoản đầu tư. Tôi viết một bản kế hoạch hành động và cuối cùng, sau một tiếng rưỡi, tôi in bảng tính, bản tường thuật và nộp bài, cảm thấy vô cùng hài lòng. Tôi cũng làm tốt các môn quản lý và báo cáo tài chính, quản lý công nghệ và hoạt động, kỹ năng lãnh đạo và phát triển. Sau bao nhiêu nỗ lực như vậy, cuối cùng tôi đã có thể sử dụng được thứ ngôn ngữ mới này. Tuy chưa lưu loát nhưng ít nhất tôi cũng có thể giao tiếp. Điểm số của tôi cao hơn tôi tưởng.

Kết thúc kỳ thi, tôi nhận thấy mình đã học được nhiều điều về kinh doanh và về chính mình. Thật lạ là tôi không còn giữ thói quen nghề nghiệp nữa. Tôi đã quen nghĩ mình là một phóng viên và việc từ bỏ suy nghĩ đó khó khăn hơn tôi tưởng. Tôi cũng luôn cảm thấy lạc lõng khi là một trong những người lớn tuổi trong lớp. Tôi lo lắng khi mọi người nói rằng HBS chủ yếu quan tâm đến mạng lưới quan hệ và tôi đã dành rất ít thời gian để hòa nhập xã hội. Nhưng rồi tôi đã bắt đầu hiểu mọi người trong lớp, thông qua các bữa ăn trưa hoặc khi uống cà phê, và có mối quan hệ phong phú hơn.

Chương 8. KIỂM SOÁT RỦI RO

Trong các kỳ nghỉ, sinh viên HBS lên đường đi du lịch khắp thế giới, tới những nơi tuyệt đẹp như Trung Quốc, Ấn Độ, Thổ Nhĩ Kỳ hay Brazin, Chicago hay Washington. Ngoài ngắm cảnh, họ còn gặp CEO của các công ty, các tổng thống và thủ tướng. Ở HBS, bạn không bao giờ cảm thấy xa cách những nhân vật quyền lực nhất thế giới. Luôn có ai đó trong lớp biết thủ tướng Ấn Độ, làm việc cho tổng thống Mexico hay có cha điều hành doanh nghiệp xây dựng lớn nhất châu Mỹ Latinh. Nhưng báo cáo từ những chuyến đi như thế này thường tập trung vào những điều khác. Ở Ấn Độ, có những lời phàn nàn tức giận về những sinh viên đeo hộp đựng nước rửa tay ở thắt lưng. Mỗi khi lên xe buýt đi các nơi, họ sẽ rửa tay, tẩy uế bản thân và hành động đó khiến các vị chủ nhà tức giận. Chuyến đi tới Trung Quốc có số lượng người đăng ký vượt mức và rốt cuộc có hơn 200 sinh viên MBA tham gia. Bản miêu tả sau đây được đăng trên tờ báo sinh viên *Harbus:*

"Ăn tôm hấp rượu, hát karaoke đến nửa đêm, uống hết nhẵn rất nhiều cốc trà xanh, rượu Chivas và các nhà đầu tư mạo hiểm tất cả những cái đó có gì chung? Đó chỉ là một nét nổi bật của chuyến du lịch Trung Quốc năm nay". Những khách du lịch "được đối xử như những ông hoàng", được đưa đến "hộp đêm nóng bỏng nhất" và gặp "những ủy viên quản trị cấp cao của các công ty". Ở Bắc Kinh, họ ăn tôm hấp rượu, đi xem công tác chuẩn bị cho Olympic 2008, thăm nhà máy của hãng Lenovo, và được "các ủy viên quản trị của Motorola, các nhà khai thác bất động sản và các ngân hàng đầu tư địa phương" săn đón. Cuối cùng, họ đến Hồng Kông, "vùng đất của các cửa hàng Louis Vuitton và ánh đèn nê-ông rực rỡ".

Đọc những câu chuyện đó, tôi cảm nhận hai điều. Thứ nhất, chúng tôi có đặc quyền gì mà nhìn thế giới từ vị trí MBA của Harvard. Thương hiệu của Harvard còn mạnh

hơn tôi tưởng tượng. Thứ hai, chuyện đó mới kỳ quặc làm sao. Đến Trung Quốc và chỉ đến các câu lạc bộ, rượu chè, cửa hàng và các trò giải trí thì thật vô nghĩa. Họ không dành thời gian lắng nghe nỗi khổ của những người nông dân bị mất đất, những phụ nữ phải rời khỏi gia đình đến làm trong những xưởng may hay các nhà hoạt động vì quyền con người bị làm phiền vì dám đưa suy nghĩ của mình lên Internet. Thay vì trở thành một phần của xã hội, tầng lớp thượng lưu MBA dường như đứng ngoài thế giới, với những tiêu chuẩn riêng.

Tôi chỉ có một ngoại lệ là đi thăm thung lũng Silicon vào cuối kỳ nghỉ Giáng sinh. Là một phóng viên, tôi cảm nhận được sự thay đổi mà Internet đem lại và chứng kiến đồng nghiệp và các nhà quản lý đối mặt với nó. Các phương tiện truyền thông đại chúng luôn là một phần trong cuộc sống nghề nghiệp của tôi. Tôi muốn biết về ngôn ngữ và mô hình kinh doanh của các công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ ngày càng lớn mạnh này. Chuyến đi này hứa hẹn được tiếp xúc với những tên tuổi lớn nhất trong thung lũng như Google, eBay, Yahoo! và các nhà đầu tư mạo hiểm ở Kleiner Perkins Caufield Byers.

Khoảng 80 người, 2/3 là người Trung Quốc và Ấn Độ, nhận phòng tại một khách sạn trung tâm khu văn phòng thương mại, sát đại bản doanh của Oracle. Tôi chạy ô tô lòng vòng qua những con phố xung quanh, băng qua những cao ốc mặt tiền ốp kính và những dãy nhà một tầng san sát nhau đằng sau những hàng rào gỗ cao. Tôi không hiểu vì sao mọi người ở HBS cứ nói mãi về phong cách sống của thung lũng Silicon và vẻ đẹp của Bay Area. Quang cảnh quanh tôi thật buồn tẻ, giống một khu trường dạy kỹ thuật, một vùng đất bằng phẳng chật chội rộng vài dặm vuông. Tôi rẽ vào đường 101 của thung lũng Silicon, con đường chen chúc các quán ăn rẻ tiền, các cửa hiệu sửa xe ô tô, các cửa hàng và hiệu giặt. Phía trên đỉnh đồi là các khu phố chính như Palo Alto, Woodside và Atherton, nơi những người giàu có sống, làm việc và đi dạo mỗi ngày.

8 giờ 30 phút sáng hôm sau, một trong những nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng nhất ở đây bước vào phòng hội thảo của khách sạn để khởi đầu chuyến tham quan. Ông cao, lực lưỡng, mái tóc mềm sẫm màu, một khuôn mặt cương nghị nhưng lại có nụ cười thân thiện và bờ vai dốc của một ngôi sao thể thao đã đứng tuổi. Tóc ông vẫn còn ướt, chứng tỏ ông vừa chơi vài séc tennis. Tim Draper là nhà đầu tư mạo hiểm thế hệ thứ ba, tốt nghiệp trường Stanford ngành công trình điện và là MBA của Harvard. Ông làm gia tăng sản nghiệp gia đình bằng cách đầu tư vào các doanh nghiệp mới trong ngành công nghệ như Hotmail, Skype. Chúng tôi háo hức lắng nghe ông thuyết trình cách tham gia doanh nghiệp công nghệ trị giá nhiều tỷ đô-la.

Draper nói, đầu tư mạo hiểm dễ hơn nhiều so với việc cố gắng trèo lên chiếc thang địa vị trong công ty. Tất cả những gì bạn cần là một lần thành công. Sau đó, bạn chỉ cần ngồi một chỗ và hàng trăm người chạy đến nói với bạn ý tưởng của họ và bạn lựa chọn ý tưởng hay nhất. Việc này không đòi hỏi trí thông minh! Gurinder ngồi cạnh tôi. Anh tốt nghiệp trường kỹ thuật tốt nhất Ấn Độ và đã có tấm bằng MBA của Ấn Độ. Trước khi đến HBS, anh là ủy viên điều hành của một trong những doanh nghiệp công nghệ hàng đầu Ấn Độ. Tất cả những gì anh muốn khi đến Harvard là cơ hội trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm ở West Coast. Vào những ngày tuyết rơi dày đặc ở Boston, bạn có thể tìm thấy anh ở một góc tòa nhà Spangler, đang ba hoa về vẻ đẹp của Bay Area và than vãn về sự ngu ngốc của các bạn học tại HBS. Anh đánh giá chương trình học MBA ở HBS và nhiều giảng viên với sự coi thường không giấu giếm. Mắt anh luôn sưng húp vì thức đêm để gọi điện về Ấn Độ, nơi anh đang thành lập một công ty du lịch trực tuyến.

Khi mọi người hỏi Draper, tôi thấy Gurinder có vẻ bứt rứt. Khi có người hỏi Draper làm cách nào để có thể “xỏ vào giày của ông” (ý nói được như ông – ND), Draper phủi bụi đôi giày đế bằng lớn của mình và mời người kia xỏ thử, không ai cười.

Gurinder bắt đầu xoa thái dương. Mất kiên nhẫn, giờ đây anh đang bị người đồng nghiệp da trắng to béo này chế nhạo.

Sau đó, Draper nói rằng ông đã viết một bài hát, bài hát đã được phổ nhạc và được một ngôi sao nhạc rock nổi tiếng trình diễn. Tên bài hát là “Kiểm soát rủi ro”. Bài hát là câu chuyện về một người đã mất 15 năm vật lộn để đưa công ty tới lần phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng, giấc mơ của mọi nhà đầu tư mạo hiểm. Ông ta đã đầu tư tất cả những gì mình có. Vợ ông đã mất hết kiên nhẫn và quyết định ly hôn, các nhà đầu tư và quản lý ngân hàng xúc phạm ông, nhưng ông vẫn tin tưởng có ngày được đền đáp xứng đáng. Nhân vật trong bài hát là một người can đảm có tâm hồn của một nghệ sĩ. Ông ta đã vượt qua suy thoái, đùa cợt với sự phá sản và sa thải người bạn tốt nhất. Nhưng rồi chỉ sau một thương vụ lớn, mọi thứ đã thay đổi hoàn toàn.

Cuối cùng, nhân vật chìm ngập trong tiền bạc, nhưng thay vì được hạnh phúc, ông ta bị báo chí và tòa án săn lùng vì người ta cho rằng “người giàu có chắc hẳn là kẻ dối trá”. Bài hát kết thúc. Chúng tôi ngồi đó, im lặng. Draper không bình luận và chúng tôi thơ thẩn đi ra tiền sảnh.

***

Chúng tôi được đi tham quan trụ sở của Yahoo! ở Sunnyvale. Trụ sở chính của công ty là một khu phức hợp gồm các tòa nhà hình chữ nhật bằng kính được trang trí đồ nội thất màu vàng và tía. Trong các phòng giải trí có bàn bi-a, nơi uống cà phê miễn phí, và những vòng bóng rổ mini ở hành lang. Công ty đã thành lập được 10 năm và Yahoo! đã trở thành một phần của giới kinh doanh nước Mỹ. Trò chuyện với chúng tôi là một vị phó chủ tịch cấp cao, phụ trách hoạt động hợp nhất và mua lại. Anh kể lại sự thăng tiến nhanh chóng của mình. Sau khi tốt nghiệp đại học ở Anh, anh đến

làm việc cho hãng Goldman Sachs, rồi đến học MBA ở HBS. Tốt nghiệp HBS, anh làm việc tại Allen and Company, một ngân hàng đầu tư tập trung vào giới truyền thông New York, tiếp theo là một quỹ đầu tư mạo hiểm Internet do Terry Semel điều hành, ông này trước là giám đốc một hãng phim của Hollywood, nay được chỉ định làm CEO của Yahoo!. Vị phó chủ tịch cấp cao này nói huyên thuyên bằng giọng thì thầm và có vẻ rất hài lòng về bản thân.

Sáng hôm sau, tôi giật mình tỉnh dậy lúc 8 giờ 30 phút. Tôi đã thiếp đi nhiều giờ, bồn chồn vì vị phó chủ tịch sớm thành đạt của Yahoo!, tôi phải có mặt ở Kleiner Perkins lúc 8 giờ 45 phút. Tôi cuống cuồng rửa mặt, cạo râu, mặc quần áo và chạy vội vào thang máy với cái áo khoác và tờ chỉ dẫn. Tôi chạy hết tốc lực ra nơi đỗ xe, lái chiếc Impala đi thuê vào tuyến đường 101. Lúc đó đã là 8 giờ 40 phút. Nhân viên lễ tân cho hay phải mất nửa giờ mới đến được văn phòng của KPCB ở đường Sand Hill. Tôi phóng nhanh trên đường 101, ra đường cao tốc Junipero Serra ở phía tây, băng qua trường Đại học Stanford, rồi đi sang đường Sand Hill. Khi tôi đến bãi đỗ xe của KPCB thì đã gần 9 giờ.

Tòa văn phòng chính trông giống như một biệt thự kiểu Thụy Sĩ. Hai dầm gỗ sẫm màu, đẫm nước mưa, nằm chênh vênh trên sảnh ngoài bằng kính. Hoa lan được bày khắp nơi để chào đón các vị khách. Tôi vừa thở hổn hển vừa nói tên mình với nhân viên lễ tân.

“Họ đã bắt đầu rồi”, cô ta gắt gỏng. “Ở phòng họp bên tay phải”.

Tôi mở cửa, và diễn giả ngừng nói trong khi tôi chen vào chỗ trống duy nhất ở góc bên kia phòng. Một người bạn của tôi đã chộp được một chiếc ghế xoay bằng da đen, đang đung đưa nhè nhẹ, trông trầm ngâm và chăm chú như thể đây là kỳ thi sát hạch cho tương lai. Chiếc bàn là một thân cây khổng lồ, đường kính gần 2 m, cắt ngang. Nó

đã được đánh bóng, nhưng vẫn có thể thấy những mấu và vân gỗ. Tôi tự hỏi có bao nhiêu thương vụ lớn được bàn bạc trên chiếc bàn này. Kleiner Pekins đã tài trợ cho rất nhiều hãng công nghệ lớn, từ Sun Microsystems đến Amazon và Google. Diễn giả của chúng tôi là Russell Seligman, một người bận rộn, đã tốt nghiệp HBS và rất thành công ở Microsoft trước khi trở thành nhà đầu tư mạo hiểm. Ông rất ngạc nhiên vì ngày nay có quá nhiều người muốn đầu tư mạo hiểm, coi đó là con đường tắt để có được tài sản khổng lồ. Nhưng thực ra không phải như vậy, ông nói. Tất nhiên có những người làm việc đó rất tốt. Vả lại, ở một doanh nghiệp hàng đầu, được tiếp cận với những trí tuệ xuất sắc về kỹ thuật và thương mại của thung lũng Silicon khiến người ta có nhiều cơ may thành công hơn. Nhưng ông đã ở Kleiner Pekins bốn năm và vẫn chưa biết có khoản đầu tư nào của mình thành công hay không. So với Microsoft, công việc ở đây nhàm chán, phức tạp và chẳng hề thú vị. Vai trò chính của bạn là tìm ra người thích hợp, dự án kinh doanh thích hợp và tiến hành đầu tư thích hợp. Sau đó, khi đã hoàn thành tốt nhiệm vụ, bạn phải rời khỏi lộ trình và chờ đợi. Bạn ở đó không phải để xen vào những việc không phải của mình, mà để giúp đỡ khi được yêu cầu. Tôi nhìn xuyên qua tấm vách bằng kính của phòng họp sang khu văn phòng. Bên ngoài trời đang mưa và ở đây không có ai ngoài chúng tôi. Nhà đầu tư mạo hiểm không cần đến văn phòng để điều hành công việc. Tôi hiểu quan điểm của Segliman về tính chất độc lập trong công việc của ông. Nếu bạn thật sự làm việc trong ngành kinh doanh và kinh doanh giỏi, đột nhiên bạn thấy mình trở thành một người bảo trợ. Bạn hoặc là muốn trở thành một người bảo trợ hoặc là thích đầu tư vào xây dựng và lời khuyên của bạn thật sự sẽ có một chút giá trị nào đó. Nhiều MBA của Harvard muốn trở thành nhà đầu tư mạo hiểm ngay khi tốt nghiệp vì công việc đó có vẻ mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Nhưng họ chưa đủ chín chắn để đảm nhiệm công việc này.

***

Trong ngày hôm đó, chúng tôi cũng đi thăm Google, Google chính là hình ảnh tôi tưởng tượng về Yahoo! năm hoặc sáu năm trước đây. Cũng khu nhà ốp kính, cũng bầu không khí vui tươi, nhưng có phần đáng tin cậy hơn do tuổi tác của công ty, người sáng lập và nhân viên. Ở đây, các nhà quản lý thích nhai

xì-gà trong căn phòng lát ván gỗ. Có những chiếc xe điện hiệu Segway ở hành lang, mọi người có thể dắt chó tới nơi làm việc và có các phòng nhỏ nơi nhân viên của hãng chờ để được mát-xa miễn phí. Công ty tổ chức chiêu đãi chúng tôi và một nhóm khác của Học viện Công nghệ Massachusett (MIT). Thật đáng buồn, chỉ có 5 trong khoảng 80 người tham gia chuyến đi có mặt. Những người còn lại chọn đi uống rượu vào giờ giảm giá do các ngân hàng và các hãng tư vấn ở San Francisco tổ chức. May có một nhóm sinh viên MIT đông đảo và sôi nổi đến cứu nguy.

Tôi đang đứng ăn một miếng thịt gà nướng và tìm người để nói chuyện thì một chàng trai trẻ, mặc chiếc áo phông xanh in dòng chữ "Blogger.com" nhét gọn gàng trong chiếc quần jeans bước tới, ăn ngấu nghiến mọi thứ cậu ta chộp được trên bàn tiệc đứng. Đó là Sergey Brin, đồng sáng lập hãng Google. Vào thời điểm đó, tài sản của anh ta có giá trị tới sáu tỷ đô-la. Anh trông như chỉ khoảng 15 tuổi, nước da hồng hào, mái tóc đen dày hất ngược ra sau phô vầng trán cao. Tôi chỉ vào áo anh và hỏi anh đọc những blog nào. "Chủ yếu là các blog về công nghệ", anh nói, "nhưng không quá nhiều vì tôi còn có nhiều việc khác phải làm". Chúng tôi nhanh chóng bị một nhóm sinh viên MIT sôi nổi vây quanh; họ đứng đó, nhún nhảy và nhìn chằm chằm vào anh như muốn ăn sống nuốt tươi.

Đồng sáng lập Larry Page của Google đến trong trang phục quần jeans và áo phông. Anh và Sergey có một cuộc trình diễn kỳ lạ. Họ trao đổi nhận xét và bình luận như một vở kịch hai vai đã cũ. Họ nói rằng họ rất vui khi chúng tôi đến bởi Google mới chỉ khởi đầu chuyến phiêu lưu lớn và có rất nhiều việc cần làm, nhất là những hoạt

động ở nước ngoài. Năm năm trước đây, hai con người này mới bắt đầu quen nhau trong chương trình đào tạo tiến sĩ khoa học máy tính của Stanford, còn bây giờ họ ở đây, tạo nên sự mê hoặc không thể cưỡng lại này. “Chúng tôi đến đây không phải để diễn thuyết”, Page nói. “Điều chúng tôi muốn biết là các bạn nghĩ gì về Google. Sản phẩm nào của Google mà các bạn không thích?” Rất nhiều cánh tay giơ lên. Sinh viên của MIT rất cuồng nhiệt, họ đắm chìm trong Google và công nghệ của nó. Họ thắc mắc về các thuật toán, chức năng và các mô hình kinh doanh. Tôi tưởng tượng nhóm sinh viên HBS sẽ hỏi những gì. “Làm sao để được như anh?”, “Anh nghĩ sao về Ấn Độ và Trung Quốc?”, “Anh có nghĩ đầu tiên nên làm trong ngành tư vấn để lấy kinh nghiệm rồi sau đó kết hợp các máy chủ trong một phòng thí nghiệm khoa học máy tính và tạo ra một công nghệ thay đổi toàn thế giới?”

Google là một nơi khác thường. Nó tỏ ra vô cùng năng nổ và gánh nặng của tổ chức vốn đã khiến Yahoo! ngạt thở giờ đây đang đặt lên vai Google. Khi rời khỏi đó, tôi thấy một phụ nữ ngồi trên một bức tường thấp cạnh một tòa nhà và vẻ mặt rất buồn. Cô nhìn chầm chầm xuống đất và lấy khăn lau mũi. Sergey Brin băng qua bãi cỏ, ngồi xuống cạnh cô và quàng tay qua vai cô. Google là kiểu công ty như vậy đấy.

Trong khi đó, ở eBay, người nắm quyền là các zombie . Hai mươi cựu sinh viên HBS, đông đảo chẳng kém gì nhóm tham quan của chúng tôi, xếp hàng để nói về công việc của họ. Họ đứng thành hàng dài giống như đối tượng tình nghi của cảnh sát và giải thích công việc của mình. Rốt cuộc, tôi không thể phân biệt được đâu là nhà quản lý sản phẩm, đâu là nhà quản lý marketing và ai chịu trách nhiệm marketing các đồ kim hoàn. Trời đang sáng dần và mưa bụi mỏng rắc lên những ô cửa sổ lớn, nhưng ở đây không ai có vẻ thoải mái. Cửa phòng bật mở và vị Tổng Giám đốc Meg Whitman bước vào. Cô nói về cơ hội nghề nghiệp lớn ở eBay. Nhưng tôi nhìn cô và nhớ lại đoạn phim video đã xem trong môn khả năng lãnh đạo, trong đó cô nói: “... có thể bạn sẽ không nhìn lại và ước giá như mình làm việc chăm chỉ hơn... Cuối cùng, gia đình và

bạn bè là quan trọng nhất". Theo tiêu chí này và theo kinh nghiệm của chính cô, làm sao tôi có thể chuyển đến San Jose và làm việc ở đó?

***

Tối hôm đó, tôi lạc ở Palo Alto với Nico, một sinh viên Rumani. Thoạt đầu tôi nhận ra anh ta đã từng học với tôi trong Chương trình dự bị. Khi đó, mấy cựu binh ở Iraq quyết định trao đổi về kinh nghiệm của họ sau giờ học. Một người từng làm việc cho chính quyền Liên hiệp Lâm thời mô tả những điều kiện khi đặt chân tới Bát-đa năm 2003 là "tồi tệ hết mức". Nhóm quân sự từ Washington tới để xây dựng Iraq thời hậu chiến tập trung quanh một ngọn đèn duy nhất trong căn phòng lớn trống trải. Máy tính của họ bị giữ lại ở đường băng, họ không có một phương tiện liên lạc nào. Trong khi đa số mọi người đang chăm chú lắng nghe các câu chuyện từ mặt trận, Nico giơ tay xin phát biểu và hỏi rằng liệu diễn giả cựu thành viên chính quyền Liên hiệp Lâm thời có cho rằng cuộc xâm lược xuất phát từ cảm hứng của các công ty dầu mỏ Mỹ hay không. Đáp lại anh là một cái nhún vai lạnh lùng, nhưng Nico dường như không quan tâm, anh ngồi tựa vào cái cột ở trước lớp học và nán lại đến cuối buổi nói chuyện. Câu hỏi của Nico không đúng thời điểm nhưng tôi rất khâm phục sự điềm tĩnh của anh.

Chúng tôi cố gắng tìm một quán rượu đang tổ chức cuộc khiêu vũ giao lưu giữa MBA của hai trường Harvard và Stanford, nhưng chúng tôi đã lạc đường trong hoàng hôn vùng ngoại ô, loanh quanh qua các con phố tao nhã quanh Stanford và vùng ven Hispanic của Palo Alto, đi qua những cửa hàng bán bánh thịt rán, những cây xăng và những ngôi nhà gỗ trải dài. Nico tâm sự rằng, anh đã để lại bạn bè và gia đình ở Rumani, đến Mỹ du học mong kiếm được tấm bằng MBA và làm việc cho một hãng công nghệ hoặc tài chính lớn, sau đó sẽ quay về quê hương. Thời gian ở HBS gần như là một trải nghiệm lố bịch của anh.

Giống như nhiều người nước ngoài khác, Nico nhận thấy lời tuyên bố HBS là một trường quốc tế là giả dối. Nhiều sinh viên quốc tế nổi tiếng thực ra đã sống nhiều năm ở Mỹ nên họ mang đến rất ít hương vị quốc tế. Có những sinh viên Nhật Bản sống ở Mỹ từ năm lên 10, những sinh viên Nigieria chuyển đến Texas khi còn niên thiếu và những sinh viên Ấn Độ được giáo dục tại Princeton. Trong họ đã thấm đẫm văn hóa Mỹ.

Khi chúng tôi tìm đến nơi, cuộc vui đã gần tàn. Có ba người của HBS ngồi trơ trọi trên một bàn nhỏ. Không có sinh viên nào của Stanford có mặt ở đó. Chúng tôi định gọi bia, nhưng không khí ở đó quá tẻ nhạt. Chúng tôi quay lại ô tô, lái đi và lại bị lạc lần nữa.

Chương 9. NHỮNG NGƯỜI THÀNH ĐẠT NHANH NHƯNG KHÔNG VỮNG CHẮC

Bạn nghĩ rằng chúng ta là giới trí thức tinh hoa, nhưng không phải. Chúng ta không phải là giới ưu tú cha truyền con nối, và đương nhiên cũng không phải là giới ưu tú về nghệ thuật hay sáng tạo. Chúng ta được chuẩn bị để trở thành giới ưu tú có thẩm quyền... chúng ta được đào tạo để trở thành những người đúng mực trên bàn tiệc. Chúng ta được trao những công cụ để bước ra và điều hành.

— Laurence Shames, Thời đại lớn: HBS là lớp học thành công nhất và nó định hướng nước Mỹ như thế nào

Trong một buổi sáng ở New York, ngay trước khi bước vào học kỳ 2 của Chương trình bắt buộc, tôi đã gặp Justin, người bạn tôi quen thời học Chương trình dự bị. Chúng tôi tới một quán cà phê Cuba trong khu Upper West Side. Chúng tôi cần tìm việc cho mùa hè tới và Justin đang nghĩ xem mình nên làm gì. Những người khuyến khích anh học kinh doanh khuyên anh nên làm vài năm trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Lý do là anh sẽ được coi trọng nếu từng làm việc vài năm ở phố Wall, nếu không, anh sẽ gặp nhiều khó khăn. Justin vẫn chưa dứt khoát.

“Tôi không chắc tôi có thể làm được không”, anh vừa nhấp một ngụm cà phê vừa nói. “Nghiệp vụ tài chính không phải là sở trường của tôi.”

“Anh có muốn làm việc trong ngành tài chính không?”

“Không thật sự muốn”.

“Vậy vì sao anh lại làm?”

“Vì nó có ích. Tôi, cũng giống như mọi người ở HBS, đều phải làm việc hai năm trong ngành ngân hàng hoặc tư vấn, bởi nếu không, các công ty sẽ xem thường tôi.”

“Vậy thì cứ thế mà tiến tới. Chui vào chốn nguy hiểm ấy đi”.

“Thế vì sao anh không cùng chui vào chốn nguy hiểm ấy?”

“Đôi khi tôi cũng muốn vì như thế sẽ tốt cho tôi. Nhưng tôi biết rằng mình không thể. Tôi còn có trách nhiệm “gia đình” và “luôn bên cạnh con trong khi chúng lớn lên”. Tôi muốn làm công việc đó để phát triển sự nghiệp của mình, và chắc là sẽ rất thú vị, nhưng tôi lại ghét bị ra lệnh”. Mỗi khi bị một công việc lương cao nhưng vất vả cám dỗ, tôi thường nhớ lại thời gian làm phóng viên, được giao những nhiệm vụ ngu ngốc, miễn cưỡng ngồi trong khách sạn hoặc máy bay như thế nào, thực hiện các mệnh lệnh của sếp và nhớ nhà ra sao. Liệu tôi có thể chấp nhận cuộc sống của một nhân viên ngân hàng cấp thấp, chỉ chăm chăm bên máy tính hàng giờ, uống cà phê rẻ tiền, xây dựng những mô hình tài chính không ai đọc và lắng nghe đối tác cấp cao than vãn về cuộc hôn nhân tan vỡ của ông ta. Vì sao tôi lại làm thế với mình, cho dù để nhận được khoản tiền lớn đến vậy? Nhưng khi đến HBS, tôi nghĩ kinh doanh là cái gì? Là thi ca chăng?

“Tôi hiểu ý anh”, Justin nói. “Mùa hè năm ngoái, tôi đã nói chuyện với một người ở Goldman Sachs. Anh ấy nói đã ở lỳ trong văn phòng 67 ngày. Ngày đi làm đầu tiên anh ta đến văn phòng và rồi không ra khỏi đó nữa”.

***

Cuộc chạy đua tìm việc cho kỳ nghỉ hè bắt đầu khi chúng tôi quay lại trường. Một công việc thực tập tốt là yếu tố cần thiết để có được công việc tốt sau khi tốt nghiệp. Đối với nhiều công ty, đặc biệt là các ngân hàng hàng đầu, các hãng cổ phần tư nhân, và các quỹ bảo hiểm, nếu bạn không thực tập ở chỗ họ, bạn sẽ không có cơ hội làm việc cho họ sau này. Đối với các công ty khác, thành tích tốt trong đợt thực tập đảm bảo có một công việc sau này và không cần lo lắng trong năm thứ hai nữa. Đối với nhiều người, kết quả thực tập còn còn quyết định cả sự nghiệp của họ. Đây là thời điểm tờ *Harbus* đăng một bài báo với tiêu đề "Thất vọng ở HBS". Tác giả bài báo là một sinh viên đang phải đấu tranh với nỗi thất vọng và muốn giúp những người khác, những người không đạt được vị trí mong muốn trong môi trường cạnh tranh này. Tác giả viết trong năm đầu tiên ở HBS, cô đã có ý định tự sát ba lần. Thoạt đầu mọi thứ rất tốt, nhưng rồi một ngày cô cảm thấy chán nản. Cảm giác này nhanh chóng tạo thành một nỗi buồn khôn nguôi. Cô không thể hiểu vì sao ai cũng có vẻ hạnh phúc. Đồng thời, cô cũng đang đấu tranh với một câu hỏi lớn tôi muốn làm gì trong quãng đợi còn lại? và né tránh các cuộc điện thoại của các nhà tuyển dụng. Ngày nào cũng vẫn những gương mặt đó trong lớp khiến cô mệt mỏi. Cô khóc đến khi ngủ thiếp đi. Cô không còn hứng thú học tập nữa. Tình trạng này kéo dài. "Tôi bắt đầu ghét mình vì đã đăng ký học ở HBS", cô viết, "rồi một hôm tôi không dậy nữa". Tôi nằm trên giường suốt ngày, chỉ khóc và khóc. Một cảm giác bình tĩnh kỳ lạ xâm chiếm tôi. "Mọi thứ sẽ kết thúc nếu tôi tự sát, rồi mọi thứ sẽ qua đi", tôi nghĩ. Vì vậy, tôi đi đến cầu và đứng ở đó gần một giờ. Nhưng tôi không dám nhảy xuống".

May mắn thay, cô đã tĩnh trí lại, nhưng không phải chỉ mình cô trải qua những cảm xúc như vậy. Chúng tôi là tầng lớp "thành đạt nhanh nhưng không vững chắc", đó là cụm từ mà tôi được nghe nhiều lần. Không ai phải đối mặt với nạn thất nghiệp hay làm công việc có đồng lương chết đói. Thay vào đó, chúng tôi được làm trong những lĩnh vực cao cấp, bản CV của chúng tôi đầy những thành tựu nghề nghiệp. Nhà trường đã áp dụng nhiều biện pháp giúp chúng tôi bình tĩnh lại. Họ động viên chúng

tôi trước kỳ thi giữa kỳ đầu tiên. Thầy Podolny có bài nói chuyện về sự may mắn. Thậm chí có cả một phòng tập thể dục với đầy đủ trang thiết bị nhằm giúp chúng tôi thư giãn. Một nhà tư vấn tâm lý đặt văn phòng ở tòa nhà Spangler và có đến 80, 90 sinh viên mỗi khóa tìm đến đây.

Thông qua người bạn Tây Phi Cedric, tôi đã làm quen với một người bạn lớp khác là Hasan, đến từ Arập. Gia đình anh từng đến Mỹ nhưng không thể quen với lối sống Mỹ nên đã quay về Trung Đông. Hasan học trong các trường quốc tế và giành được một vị trí ở Dartmouth. Nước Mỹ đã quyến rũ anh và anh quyết định ở lại, trở thành nhà tư vấn công nghệ. Anh thích học ở HBS nhưng cảm thấy không khí ở đây thật ngột ngạt. "Tôi có hai nhân cách, Hasan của công việc và Hasan của xã hội, và chúng rất khác nhau. Trong công việc, tôi là người nghiêm túc và chuyên nghiệp, nhưng trong xã hội, tôi thích được thoải mái. Ở đây, tôi thấy mọi người bị địa vị ám ảnh thái quá, với thương hiệu cá nhân của họ, họ không bao giờ có thể thoải mái", Hasan nói. Anh phàn nàn bị chế nhạo vì quá nghiêm túc trong lớp. "HBS được coi là một môi trường cởi mở, nhưng tôi cảm thấy mọi điều bạn nói và làm đều bị theo dõi sát sao khiến bạn luôn cảm thấy mệt mỏi".

Cũng như Hasan, tôi bắt đầu cảm thấy áp lực phải tuân theo, phải chọn một trong những con đường mà HBS mang đến. Khi lần đầu đến trường, tôi đã tự thuyết phục mình rằng tôi có thể trở thành một nhân viên ngân hàng đầu tư. Tất nhiên, tôi sẽ có tiền, có địa vị. Đó sẽ là một cuộc sống sôi động ở nơi nhộn nhịp nhất, giao dịch không ngừng, làm việc với nhiều công ty và nhiều người khác nhau với nhịp độ khẩn trương. Những người bạn thông minh nhất và thú vị nhất của tôi đã trở thành nhân viên ngân hàng và làm việc rất tốt. Nhưng không ai yêu thích công việc. Bất cứ khi nào tôi có ý định gia nhập đội ngũ của họ, họ đều khuyên can tôi: "Đừng!" Họ nói rằng tôi không thể trụ được bởi tôi thiếu tính kiên nhẫn.

Học kỳ đầu tiên, trong các bữa trưa, các nhà cựu tư vấn sẽ nói chuyện về nghiệp vụ tư vấn, các cựu nhân viên ngân hàng đầu tư sẽ nói về nghiệp vụ ngân hàng đầu tư. Nhưng bài học rút ra từ cả hai giới là: đừng gia nhập giới nào cả. Được trả lương cao nhưng bạn không còn cuộc sống riêng tư. Trong một buổi nói chuyện của các nhà tư vấn, nhà quản lý khôn khéo Max nói rằng hãng của ông và đa số các hãng tư vấn lớn khác, ai đến khi còn độc thân thì sẽ vẫn độc thân, và ai đến khi đã có gia đình thì sẽ có kết cục là ly hôn. "Họ hứa hẹn hỗ trợ những người có gia đình, nhưng đến thời điểm khó khăn, những người có gia đình sẽ bị sa thải đầu tiên". Các nhà tư vấn khác nói về vòng quay bất tận của các cuộc họp, những vụ lừa gạt khách hàng bằng cách cung cấp những lời khuyên vô dụng; về các chuyến công tác bốn ngày, bắt đầu tối chủ nhật và kết thúc vào thứ năm, đồng thời bị giam hãm trong các phòng họp khách sạn; về đời sống cá nhân sa đọa của sếp. Theo họ, điều may mắn nhất trong cái nơi cực nhọc này là đồng nghiệp của họ có khuynh hướng trở nên thông minh và suy nghĩ giống nhau.

Trong buổi nói chuyện về phố Wall, Stuart nói rằng anh cố gắng khiến chúng tôi bất mãn với phố Wall, bởi vì chỉ những ai thật sự muốn làm ở đó thì mới có thể tồn tại. Nếu bạn muốn được trả mức tiền lương cao ngất, bạn phải chấp nhận cuộc sống của bạn thuộc về họ. Họ không hề tôn trọng thời gian của bạn.

Tuy vậy, khi các hãng tư vấn và các ngân hàng đến để tuyển dụng, sinh viên vẫn đổ xô tới. Cuộc tìm kiếm diễn ra suốt một tuần, được gọi là "tuần địa ngục", các lớp được nghỉ để sinh viên có thời gian tìm việc. Trước "tuần địa ngục", tòa nhà Spangler đầy ắp những sinh viên chăm chăm nhìn vào màn hình máy tính, hoàn tất đơn xin việc và sục sạo cơ sở dữ liệu về cựu học sinh để tìm địa chỉ liên hệ. Một nữ sinh lớp tôi nộp đơn xin 16 việc, tất cả đều thuộc ngành ngân hàng hoặc tư vấn. Lịch phỏng vấn của cô chồng chéo dày đặc.

Ngay cả người bạn học nhóm Stephen của tôi cũng bị cuốn vào cuộc tìm kiếm đó. Tôi những tưởng anh là người lạc quan. “Anh phải làm thế, Philip. Anh không thể thờ ơ với nó. Đối với những người chưa có kinh nghiệm kinh doanh như chúng ta, điều này thậm chí còn đặc biệt quan trọng. Anh phải chứng tỏ anh có thể làm được”, Stephen nói. Tôi cố gắng nghiêm túc nhìn nhận những việc này. Tương lai của tôi thật sự phụ thuộc vào việc tôi đến hãng tư vấn này hay ngân hàng kia để có một chỗ làm trong mười tuần mùa hè hay sao? Như thể chẳng còn việc nào khác. Các bạn tôi muốn có những công việc này theo cái cách sẵn sàng chịu bất kỳ sự sỉ nhục nào để giành được nó.

***

Phạm vi công việc tôi có thể lựa chọn để thực tập mùa hè đã thu hẹp khi tôi phát hiện ra Margret đang có bầu và dự tính sẽ sinh vào tháng chín. Lúc này, nàng cũng có một công việc bán thời gian yêu thích ở Boston. Nếu tôi đi làm suốt mùa hè, tôi phải làm việc ở Boston và tầm nhìn của tôi dừng lại ở việc quản lý đầu tư. Vài tuần trước, hai ủy viên ban quản trị của một công ty quản lý quỹ lớn nhất Boston đã đến trường và vẽ ra một bức tranh màu hồng về công việc ở chỗ họ: bạn xem xét các công ty trên khắp thế giới và suy đoán xem nên đầu tư vào công ty nào. Công việc không quá vất vả và làm việc theo giờ hành chính. Vài người nói với tôi rằng công việc phóng viên trước đây có thể giúp tôi đắc lực trong môi trường như vậy vì công việc liên quan nhiều đến việc nhận xét con người, tình huống và tìm kiếm những sự thật có ích.

Càng đọc nhiều về hoạt động quản lý đầu tư tại một trong những quỹ đầu tư lớn, công việc dường như càng dễ dàng hơn. Hầu hết tất cả những việc họ làm đều theo thị trường và có thể đánh bại thị trường bằng một vài điểm cơ bản. Ngay cả khi họ thất bại, các nhà đầu tư cũng đã trơ lì đến mức không hề cảm thấy đau khổ. Các nhà quản lý quỹ nói về những ý tưởng đầu tư lớn và khuynh hướng của thế giới nguồn

năng lượng thay thế/các mạng xã hội ảo... nhưng hầu hết công việc dường như liên quan đến việc định giá những tài sản lớn của các công ty hàng đầu trên thị trường. Để có thêm cảm hứng, tôi đọc sách của Peter Lynch về việc điều hành Quỹ Magellan, một trong những quỹ đầu tư lớn nhất ở Fidelity. Phương pháp của Lynch rất đơn giản. Ông quan tâm đến những dấu hiệu thị trường bình thường nhất. Khi vợ ông mua một loại bột giặt mới, ông tìm hiểu về công ty sản xuất và mua cổ phiếu của nó, càng rẻ càng tốt. Ông tìm kiếm những loại chứng khoán mà theo ông có thể tăng giá tới ba, bốn hoặc thậm chí mười lần. Đó là khoảng thời gian trước khi phương tiện truyền hình và báo chí có những chương trình hướng dẫn lựa chọn cổ phiếu. Tất cả những gì tôi có thể nói là Lynch thật đặc biệt vì đầy sinh lực và cởi mở điều còn thiếu trong nền văn hóa thống trị ngành kinh doanh này.

Tôi cũng đã đọc tiểu sử của Warren Buffett do Roger Lowenstein chấp bút, *Những nguyên nhân thành công của một nhà tư bản Mỹ* (The Making of an American Capitalist). Học kỳ đầu tiên, trước cuộc bầu cử tổng thống năm ngày, Buffett đã đến HBS nói chuyện trước Câu lạc bộ đảng viên Đảng Dân chủ. Khi ông bước lên sân khấu, toàn bộ thính phòng gồm 900 người đứng dậy hoan hô. Khi còn trẻ, ông không được HBS nhận vào học và đến học ở Đại học Columbia. Với tài sản ước tính 62 tỷ đô-la, Buffett là một trong những người giàu nhất thế giới. Ông có cái duyên của một người 74 tuổi. Quần áo ông ôm khít lấy vòng bụng phệ, ông cầm chai Coca-cola trong suốt buổi nói chuyện, dù chỉ nhấp một ngụm. “Chúng tôi sở hữu 8% công ty này, vì vậy các bạn phải uống nhiều cái này, hoặc ít nhất, mở nhiều chai này, dù không uống”, ông nói.

Ông nói rằng chúng tôi có thể đặt câu hỏi cho ông. Tôi nghĩ các bạn sẽ xin lời khuyên về đầu tư hoặc chứng khoán, nhưng họ lại hỏi những câu hỏi về chính trị. Giới kinh doanh Mỹ có thể làm gì đối với Iraq? Giới kinh doanh Mỹ sẽ sử dụng biện pháp ứng phó gì với tình trạng nóng lên toàn cầu? Câu trả lời của Buffett nhẹ nhàng và có thể

đoán trước được. Rồi Manie, ngồi cạnh tôi trong học kỳ hai, tiến đến micro. Manie là một cô gái nhỏ bé, không thích phát biểu trước lớp, vì vậy tôi rất ngạc nhiên khi thấy cô hành động như vậy. Nhưng bằng một giọng rõ ràng, cô hỏi Buffett giải quyết tình trạng thiếu công bằng do chính sách thuế thừa kế gây ra như thế nào.

Theo Buffett, lời khuyên tốt nhất khi chọn nghề là chọn nghề bạn yêu thích. Tiền không quan trọng. Ông nói ông uống cùng một loại sô-đa như chúng tôi, ăn cùng thứ đồ ăn nhanh như chúng tôi, ngủ trên loại nệm như chúng tôi trong ít nhất bảy giờ mỗi ngày, chúng tôi không hề thiếu tiện nghi hơn ông. Điều duy nhất thật sự khác biệt là "Tôi đi máy bay khác các bạn".

Khi đọc sách của Lowenstein , tôi nhìn thấy đằng sau thái độ kiểu bề trên là sự cần cù và nhìn xa trông rộng khác thường của ông, sự cảm nhận thần bí về các công ty, giá cả và thị trường và việc từ chối sử dụng bất kỳ cái gì khác ngoài óc phán đoán, một cây bút chì và một tập báo cáo công ty để ra quyết định. Thời thơ ấu, khi bắt đầu đưa báo và sau đó tập hợp tất cả lũ trẻ đưa báo hàng xóm thành một nhóm, Buffett đã bị ám ảnh bởi ý nghĩ tìm kiếm, bảo quản và phát triển số tiền của mình. Ông coi mỗi đồng tiền tiêu hôm nay là làm mất đi 10 đồng trong tương lai. Tôi khâm phục Buffett. Tôi nghĩ nếu ông không phải là một nhà đầu tư, có lẽ ông đã là người bán tạp hóa tỉnh lẻ, mặc một chiếc áo khoác nâu, dài đến mắt cá, ngồi đếm từng xu trong bóng chiều chạng vạng chứ nhất định không bật đèn. Ông sẽ hạnh phúc nhất khi ngồi trong một góc yên tĩnh ưa thích ở đầu cầu thang nhà mình tại Omaha, một tay cầm chai Coca-cola, tay kia cầm một bản báo cáo công ty, sục sạo để tìm cơ hội tiếp theo trong ngành dao cạo râu, các tờ báo địa phương hoặc trong lĩnh vực bảo hiểm.

Tôi không có tham vọng trở thành Lynch hay Buffett, nhưng khi nộp đơn xin việc cho mùa hè, tôi mong muốn trở thành một người phụ tá có lương cao, sống sung túc, theo đuổi đam mê, có thời gian dành cho bản thân và gia đình. Khi đứa con thứ hai

sắp chào đời, những gì tôi quan tâm chỉ là vấn đề tài chính. Sự cân bằng giữa rủi ro và thu nhập cao trong công việc quản lý các quỹ đầu tư có vẻ lý tưởng. Thực ra, rủi ro thật sự duy nhất là quá nhàm chán. Khi tôi nói với Justin những điều này, anh nói tôi cần thay đổi thái độ.

"Anh không thấy những người khác coi trọng điều này như thế nào, đúng không? Anh sắp phải cạnh tranh với những người đã vạch sẵn kế hoạch làm việc trong ngành quản lý đầu tư từ khi bước chân vào trường này". Anh ấy nói đúng. Nhiều sinh viên lập kế hoạch tìm kiếm nghề nghiệp, liên tục gọi điện cho các cựu sinh viên của trường để nhờ vả. Tôi đã đọc vài cuốn sách và cũng dành thời gian suy nghĩ về chúng.

***

Tôi được hai công ty mời đến phỏng vấn, một ở California, một ở Boston. Tối hôm trước cuộc phỏng vấn đầu tiên, công ty ở California tổ chức một bữa tiệc làm quen tại một nhà hàng vùng Alsat, cách xa quảng trường Harvard. Chúng tôi gồm 30 người tập trung trong phòng tầng hầm, được trang trí lộng lẫy. Các ủy viên ban quản trị mặc áo sơ-mi trắng và uống rượu vang đỏ, còn chúng tôi chỉ tế nhị nhấm nháp nước sô-đa. Tôi ngồi đối diện với một nhà quản lý quỹ có mái tóc bạc dựng đứng và khuôn mặt xương xẩu. Ông là một bức tranh biếm họa của sự bất mãn. Hơi thở của ông nồng nặc mùi vịt quay, mùi dung môi tẩy sơn và sự hài hước của ông thật chua cay.

Ông nói rằng ông đã là một nhà tư vấn công nghệ lâu năm, trước khi đến với giấc mơ trở thành người chọn cổ phiếu đầu tư. "Tôi sống và hít thở bằng cổ phiếu", ông nói và nhìn tôi chằm chằm. "Đó là cách duy nhất để làm được nghề này. Tôi đọc mọi cuốn sách, tìm hiểu mọi công ty mà không đi học trường kinh doanh. Chẳng có đường tắt nào dành cho tôi. Tôi có danh mục đầu tư của riêng mình trong khi vẫn

đang làm việc và không ngừng nộp đơn xin việc và cuối cùng cũng có được công việc này". Ông hỏi chúng tôi nghiên cứu bao nhiêu tình huống điển hình để chuẩn bị cho giờ học trên lớp. "Tất cả", tôi trả lời. Hai người Ấn Độ ngồi cùng bàn trả lời rằng họ chỉ đọc nhiều nhất là ba hoặc năm tình huống. Họ nói rằng thời gian của họ ở HBS dành để làm những việc hữu ích hơn là đọc những tình huống điển hình được trình bày cẩu thả trong môn marketing và lãnh đạo như chơi bài poker năm đêm mỗi tuần. Nhà quản lý quỹ lại thích thú với điều này. Đến giờ nghỉ, mọi người thay đổi chỗ ngồi và một nhà quản trị khác đến ngồi ở bàn chúng tôi. Ông và đồng nghiệp vừa trò chuyện về cạnh tranh vừa uống rượu vang.

Tôi muốn rời khỏi chỗ đó càng nhanh càng tốt. Không khí giá lạnh của quảng trường Harvard khiến tôi tỉnh táo hơn. Tôi cảm thấy hạnh phúc vì đã rời khỏi nơi đó.

Tôi đến Spangler lúc 8 giờ 30 phút để gặp hai người phỏng vấn, một người đàn ông lớn tuổi và một phụ nữ vừa rời HBS vài năm trước, đang tỉ mẩn bóc cái nhãn plastic trên tách cà phê. Câu hỏi đầu tiên của họ là: "Trong 15 phút, bạn phải định giá thực tế để mua HBS. Bạn sẽ định giá bao nhiêu?"

Họ muốn xem tôi thực hiện quy trình định giá như thế nào.

"Ai mua?", tôi hỏi.

"Chính anh", người đàn ông trả lời.

"Nhưng tôi là một công ty tư nhân có kế hoạch biến HBS thành khu dưỡng lão cho các nhà quản lý cấp cao, một vụ kinh doanh trong ngành giáo dục hay một vụ khai thác bất động sản, v.v...?" Họ nhún vai. Tôi bắt đầu lập một bản quyết toán cho HBS, liệt kê các tài sản, nợ và cổ phiếu. Đầu tiên là bất động sản bên bờ sông Charles, gần Boston, gồm các tòa nhà văn phòng, các khu nhà ở, lớp học, phòng thể dục, thính

phòng và một thư viện. Tôi nhặt bừa các con số. Tôi được biết, tòa nhà Spangler là tòa nhà lớn nhất của trường, có giá xây dựng khoảng 100 triệu đô-la. Tôi đoán Spangler chiếm khoảng 1/10 tổng bất động sản của cả trường. Tôi cũng cho rằng nếu toàn bộ khu trường có diện tích 44 mẫu Anh và mỗi mẫu ở khu vực này có giá khoảng một triệu đô-la, như vậy sẽ có ít nhất 44 triệu đô-la tiền đất. Như thế, một triệu đô la tiền bất động sản có được không nhỉ?

Còn các khoản tiền được hiến tặng, khoảng 1,5 tỷ đô-la, nằm trong nhiều tài khoản khác nhau. Món tiền này không thể đem ra mua bán vì nó gắn với những nhiệm vụ riêng của HBS và không dành cho bất kỳ một người chủ mới nào. Trường không có khoản nợ nào và chỉ có duy nhất một cổ đông là chính bản thân nó. Về mặt thu nhập và chi phí, tôi nhớ rằng học phí chiếm khoảng 1/3 tổng thu nhập của HBS. Còn lại 2/3 thu nhập của HBS là từ hoạt động đào tạo tại chỗ cho các tổ chức và xuất bản sách. Như vậy, nếu có 1.800 sinh viên và mỗi người đóng 38.000 đô-la học phí mỗi năm thì số học phí thu được khoảng 68 triệu đô-la, nhân con số này với ba sẽ được tổng thu nhập là 200 triệu đô-la. Vì trường hoạt động dựa trên nguyên tắc phi lợi nhuận nên mỗi năm số tiền này được dùng để chi trả các khoản theo nhiều cách, từ trả lương cho giảng viên cho đến công nhân cắt cỏ. Nếu bạn muốn HBS tạo ra lợi nhuận, ban đầu có lẽ bạn thu được một khoản tiền khá lớn, mặc dù qua thời gian, khoản lợi nhuận đó có thể giảm đi do không còn ưu đãi thuế dành cho các tổ chức phi lợi nhuận và những mối ràng buộc với Viện đại học Harvard. Nhưng giả sử bạn có thể kiếm được 20% lợi nhuận trước thuế và lãi suất, và lấy bội số giá trị bằng 15 lần tiền lãi, HBS sẽ có giá 600 triệu đô-la.

Thời gian đã hết, tôi cố hỏi thêm vài câu. Trường vẫn có thể lấy tên là HBS? Nó vẫn giữ mối ràng buộc với Harvard? Nếu không, một trong những tài sản chính của trường là các giáo viên sẽ ra sao? Họ sẽ chuyển đến một trường đại học khác? Nếu không có cách nào giữ họ lại, giá trị tài sản của trường sẽ bị giảm đáng kể. Những

người phỏng vấn từ chối trả lời cụ thể. Dường như có quá nhiều biến số, và đến giờ, tờ giấy trước mặt tôi đã lộn xộn đầy những con số, những đường ngoằn ngoèo và những mũi tên chẳng dẫn đến đâu cả.

“Anh sẽ viết lên tấm séc con số bao nhiêu?”, người phụ nữ hỏi.

“Tôi được biết sân vận động Yankee ở New York có giá trị khoảng 600 triệu”, tôi nói. “Vậy, xét đến giá trị duy nhất của bất động sản của nó, ngoại trừ các khoản hiến tặng, cộng với khả năng được tiếp tục sử dụng tên Harvard là không chắc chắn, giá của nó sẽ cao hơn Yankee một chút, khoảng 700 triệu”. Họ cùng nhìn tôi ngạc nhiên trước khi ghi nhanh một điều gì đó vào tờ giấy kết quả phỏng vấn. Có lẽ họ đã ghi “người ngốc nghếch”.

Sáng hôm sau, tôi được quỹ đầu tư ở Boston phỏng vấn. Hãng này không tổ chức tiệc làm quen, chỉ có một phòng họp, tôi và hai người đàn ông da trắng mặc sơ-mi trắng, đeo cà-vạt sẫm màu.

“Anh có một bản CV đáng lưu ý”, người lớn tuổi hơn trong hai người bắt đầu. “Nhưng điều gì khiến anh cho rằng mình có thể đánh giá và chọn công ty để đầu tư?” Tôi nói nghề báo và nghiên cứu đầu tư đòi hỏi những kỹ năng tương đương thế nào, chủ yếu là khả năng phát hiện và đánh giá nhiều loại thông tin, từ những thứ có thể định lượng được đến những phán đoán mềm dẻo về tính cách. Tôi kể lại tôi từng phải trải qua những tình huống khắc nghiệt như thế nào, từ động đất cho tới các vụ tấn công khủng bố, ở những nơi tôi phải thu thập thông tin nhanh chóng và viết bài dưới sức ép của thời hạn. Họ gật đầu, ghi chép và hỏi tôi nghĩ thế nào về việc mua cổ phiếu của Apple.

Lúc đó là tháng 2 năm 2005. iPod đã là sản phẩm thành công nhanh chóng, và Apple hy vọng thành công này có thể hỗ trợ việc kinh doanh máy tính cá nhân. Vì vậy, tôi nói rằng Apple là một công ty lớn nhưng việc trước đây công ty không đạt được thành công lâu dài khiến tôi lưỡng lự. Apple luôn đổi mới nhưng lại không bền vững. Tôi tự hỏi iPod sẽ tiếp tục tạo ra lợi nhuận trong bao lâu và khách hàng sẽ chọn máy tính của Apple chỉ vì họ thành công với sản phẩm iPod hay không. Là một nhà đầu tư, tôi nên đợi xem Apple có bước tiến triển tiếp theo và cũng đợi cổ phiếu của hãng nóng lên. Tôi cũng muốn xem ngoài Steve Jobs, ai có thể điều hành công ty này. Có được một CEO xuất sắc là một lợi thế, nhưng cũng tiềm ẩn rủi ro lớn. Những người phỏng vấn gật đầu với nhau và ghi nhanh một điều gì đó.

Tiếp theo, họ hỏi nguyên nhân nào khiến giá cổ phiếu thay đổi? Đó là một trong những câu hỏi không quá khó. "Mọi thứ", tôi trả lời. Về cơ bản, giá cổ phiếu thay đổi do kỳ vọng đối với tiền lãi trong tương lai thay đổi, nhưng điều gì ảnh hưởng tới những kỳ vọng đó lại vẫn còn là điều bí ẩn. Nhiều người nói rằng thị trường được thông tin tốt đến mức mọi thay đổi đều vừa phải, căn cứ vào những dự báo chính xác về tiền lãi trong tương lai. Những người khác lại tin rằng tâm lý đám đông là một yếu tố tác động và giá cổ phiếu rốt cuộc lại bị những cảm xúc cơ bản nhất của con người tác động: tính hám lợi, nỗi sợ, sự ghen tỵ và lòng ham muốn. Tôi đã khua tay như thể đang giảng giải. Tôi cố gắng nắm bắt phản ứng của những người phỏng vấn. Nhưng khuôn mặt của họ không biểu lộ chút cảm xúc nào.

Tối hôm đó, tôi hiểu rằng không công ty nào muốn phỏng vấn tôi lần hai. Tôi đã nghĩ là mình không cần, nhưng thực ra tôi rất cần. Tôi muốn gia nhập nền văn hóa HBS bởi vì nó tỏ ra rất nhiều hứa hẹn, nhưng rồi tôi cũng không làm được bởi vì nó có vẻ quá cứng nhắc. Tôi muốn là một phần của nó, nhưng tôi đã không hoàn toàn nhập vào nó. Hóa ra đó là một cuộc đấu tranh quyết liệt hơn tôi tưởng tượng.

May mắn thay, tôi không chỉ có một mình. Một hôm, Luis dồn tôi vào một góc để hỏi tôi về kế hoạch cho mùa hè. Anh đi giày đá bóng và đang chuẩn bị ra sân.

"Cậu này, tất cả mọi thứ thật là điên rồ", anh ta nói. "Khi đến đây, tôi mong muốn học để tự kinh doanh. Nhưng bây giờ, khi các công ty lớn và nổi tiếng như Google và Skype đều đổ xô đến đây, tôi lại nghĩ có lẽ mình phải làm việc cho một trong số họ".

"Tôi biết", tôi nói. "Còn tôi thì dường như tin rằng mình sẽ trở thành một nhân viên ngân hàng đầu tư. Nhưng tôi nhận ra tôi đang so sánh mình với những người khác ở đây và điều đó khiến tôi khổ sở. Tôi thấy quá mệt mỏi".

"Anh phải tin vào những điều anh muốn làm ở đây. Anh có biết điều gì khiến tôi ngừng theo đuổi những thứ đó không? Tôi nghe nói có những người nhận được những công việc buồn tẻ trong mùa hè này. Đối với những gã như anh và tôi, điều đó thật bất công". Luis quyết định sẽ quay về nhà ở Madrid và dành kỳ nghỉ hè để giúp một công ty du lịch trực tuyến của Mỹ thâm nhập thị trường châu Âu. "Tôi có thể làm vào thời gian rảnh rỗi. Không có ai quản lý", anh nói.

Justin xin làm việc cho một ngân hàng đầu tư và anh đã được nhận. "Sẽ rất tuyệt vời", anh nói với tôi, vẫy vẫy lá thư mời về phía tôi.

"Không tuyệt vời lắm đâu".

"Tôi không muốn nghe anh đâu", anh ta nói, bịt chặt tai lại. "Anh toàn nói những thứ vớ vẩn. Tôi yêu nghiệp vụ ngân hàng đầu tư, tôi yêu nghiệp vụ ngân hàng đầu tư".

Annett có nơi làm việc tuyệt vời nhất. Cô đến HBS bằng học bổng của một ngân hàng đầu tư hàng đầu, ngân hàng này trả học phí cho cô, đảm bảo cho cô chỗ thực tập mùa

hè và một chỗ làm sau khi tốt nghiệp. Nhưng triển vọng phải quay về phố Wall khiến cô chán nản.

“Tôi biết tương lai của tôi nếu tôi quay lại”, cô nói với tôi. “Tôi sẽ ở đó suốt phần đời còn lại. Tiền bạc và địa vị là những thứ gây nghiện”. Cô muốn từ bỏ ngành tài chính và làm việc cho một công ty bán sản phẩm thật sự chứ không phải những thứ vô hình. Cô đã nhận được lời mời làm việc cho phòng marketing của một hãng thời trang trong mùa hè này. Mức lương chỉ bằng một nửa mức ngân hàng đề nghị, cô sẽ bị tước học bổng và khoản học phí 60.000 đô-la. “Mỗi khi đối mặt với một tình thế khó xử, tôi thường làm điều mình luôn làm. Tôi tự giam mình lại và buộc mình phải tự đưa ra quyết định. Tôi phải từ bỏ ngành tài chính”.

Từ trước đến nay, cô luôn làm theo một công thức thành công và cô đã thực hiện nó rất hiệu quả. Điều khiến cô khó nghĩ khi chọn làm việc cho hãng thời trang là phản ứng của những người thân. Họ cản trở, và sự cản trở đó khiến cô càng quyết tâm hơn. Như thể cô đã đánh rơi chiếc khăn che giấu một phần bí mật của tâm hồn. Cô có điên rồ không? Bao nhiêu người phấn đấu cật lực để có được cơ hội mà cô có ở phố Wall? Vì sao cô đã làm tất cả để đạt được vị trí hiện nay rồi lại thay đổi như vậy? Đó cũng chính là cảm giác của tôi khi từ bỏ công việc ở Paris. Mọi người đã hỏi có chuyện gì không ổn với tôi. Vì sao tôi lại có thể từ bỏ một công việc tuyệt vời như thế? Vì sao tôi lại cảm thấy chán nản khi đạt được vị trí này để rồi từ bỏ nó và bắt đầu lại từ đầu? Nhưng giống như Annett, tôi biết mình muốn gì.

Chương 10. NHỮNG KẺ BẢO VỆ ĐẠO ĐỨC

Kinh doanh là hoạt động sản xuất hàng để bán kiếm lời.

– Edwin Gay, hiệu trưởng thứ hai của HBS

Mặc dù hoạt động tuyển dụng đã diễn ra vô cùng sôi nổi, chúng tôi vẫn còn phải học một kỳ nữa. Ngoài môn tài chính, học kỳ hai này chúng tôi còn được làm quen với các môn chiến lược, kỹ thuật đàm phán, kinh tế vĩ mô khởi nghiệp và đạo đức kinh doanh. Môn chiến lược do giảng viên người Thụy Sĩ Felix Oberholzer dạy. Thầy có dáng vẻ của một học giả hoàn hảo, với chiếc kính mắt tròn, tóc chải ngược về đằng sau, và cái nhìn phiêu diêu khi đi ngang qua trường. Nhưng thầy từng làm việc 5 năm trong một công ty đúc nhựa ở Thụy Điển và 5 năm tiếp theo trong ban kinh tế của một ngân hàng đầu tư. Thầy mang tới lớp một vẻ từng trải pha chút nhạo đời và nhanh chóng trở thành người được yêu mến nhất.

Harvard tự hào về ban chiến lược của trường, nhất là khi đó lại là cốt lõi của chương trình quản lý chung. Xây dựng và thực hiện chiến lược chính là nhiệm vụ của một nhà quản lý. Chúng tôi không được đào tạo để trở thành những chuyên gia tài chính hoặc nhà điều hành xuất sắc mà trở thành những nhà quản lý giỏi. Chúng tôi học cách tập trung mọi lực lượng và mọi nguồn lực vào mục tiêu: tạo ra và nắm giữ càng nhiều giá trị càng tốt. Chiến lược không chỉ để làm sổ sách kế toán hợp lý hay đảm bảo bộ máy hoạt động trơn tru mà hướng tới một bức tranh lớn hơn: xây dựng và điều hành một doanh nghiệp để tạo ra lợi nhuận trong thời gian dài.

Đầu tiên cần hiểu chiến lược không phải là hiệu suất hoạt động. Bạn có thể quản lý một hiệu giặt tốt nhất thế giới, nhưng công việc bạn đang làm quá đơn giản và những người khác cũng có thể làm được thì bạn khó có được nhiều tiền. Theo cách nói của thầy Felix, bạn thiếu "một chiến lược lớn". Một nhà hàng được điều hành tốt với một đầu bếp tuyệt vời nhất thế giới lại có thể bị thua lỗ, nhưng sở hữu một vài nhà hàng đồ ăn nhanh tuềnh toàng được nhượng quyền thương hiệu lại có thể giúp bạn trở thành triệu phú. Thành thạo một công việc hoàn toàn không đảm bảo thành công tài chính. Tôi xin nhắc lại lời của thầy Steenburgh nói về lĩnh vực marketing: "Một sản phẩm tốt chưa đủ để đưa bạn tới đích". Vì vậy, thách thức đầu tiên đối với một nhà hoạch định chiến lược là biết lựa chọn những điều cần làm.

Thầy Felix đã cho chúng tôi xem biểu đồ tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE) của một số công ty lớn của Mỹ trong 20 năm qua. Hầu hết các công ty có lợi nhuận 10 15%/năm nhưng vài công ty có lợi nhuận lên tới hơn 20%/năm. Họ đạt được điều đó bằng cách nào. Nhiều năm liên tục, các công ty sinh lãi nhiều nhất thường hoạt động trong các lĩnh vực như dược, công nghệ cao, dịch vụ tài chính, các cửa hàng bách hóa giảm giá và dầu mỏ. Hàng không là ngành thua lỗ nhiều nhất. Cũng có ngoại lệ, như Southwest, hoạt động tốt phi thường. Nhưng phải thừa nhận rằng, ngay cả Southwest rốt cuộc cũng phải đấu tranh quyết liệt để thoát khỏi xu hướng chung của ngành. Chọn được một ngành thích hợp, một ngành có cơ cấu vững chắc, để có cơ hội kiếm được lợi nhuận cao nhất, là điểm khởi đầu của một chiến lược tốt.

Năm 1980, một giáo sư của HBS, Michael Porter, đã viết bài báo "Chiến lược là gì?", trong đó trình bày năm yếu tố quyết định khả năng giành được giá trị của một công ty, đó là: trở ngại gia nhập ngành, sức mạnh của nhà cung cấp, sức mạnh của khách hàng, phương án thay thế và sự cạnh tranh.

Hiểu được năm lực lượng này bạn sẽ biết vì sao một hiệu giặt hoạt động tốt và một nhà hàng tuyệt vời phải vật lộn để tồn tại trong khi một cửa hàng bán khăn được điều hành kém lại phát đạt. Chúng là cơ sở cho tư duy chiến lược hiện đại.

Lấy hiệu giặt làm ví dụ. Trở ngại gia nhập ngành tương đối thấp: không đòi hỏi kỹ năng lao động cao, ai cũng có thể vay tiền ngân hàng để mua một chiếc máy giặt. Đó là lý do nhiều người nhập cư mở hiệu giặt. Khi bạn mới đến Mỹ, mở hiệu giặt là một công việc kinh doanh khởi đầu vì thủ tục đơn giản và dễ điều hành. Nếu bạn biết chút tiếng Anh, có chút tiền và chăm chỉ làm việc thì mở hiệu giặt chính là ý tưởng kinh doanh lý tưởng. Nhưng sẽ có sự cạnh tranh gay gắt của những người có cùng ý tưởng và cùng cơ hội thành công.

Các nhà cung cấp của hiệu giặt là những công ty sản xuất máy giặt và các sản phẩm tẩy rửa. Có rất nhiều nhà cung cấp, do đó giá thành thấp và bạn có thể tùy chọn nhà cung cấp. Tin xấu nằm ở yếu tố khách hàng. Trong các thành phố lớn, hầu như mọi góc phố đều có hiệu giặt, dịch vụ và giá tiền như nhau. Nếu hiệu giặt quen thuộc làm hỏng áo của bạn, bạn có thể dễ dàng chuyển sang hiệu khác. Cái giá duy nhất phải trả chỉ là đi bộ thêm một đoạn đường. Ngoài ra, phương án thay thế cho dịch vụ này là máy giặt - sấy quần áo tại nhà. Tại Manhattan, nhiều chung cư không cho phép đặt máy giặt trong nhà, buộc họ sử dụng dịch vụ của hiệu giặt. Nếu quy định này thay đổi, các hiệu giặt sẽ gặp khó khăn lớn. Tất cả các yếu tố này trở ngại gia nhập ngành thấp, nhà cung cấp ít, khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn, và phương án thay thế tồn tại ngay trong thị trường tác động đến mức độ cạnh tranh giữa các hiệu giặt.

Vì Porter chỉ đưa ra năm yếu tố nên cần bổ sung yếu tố nữa, đó là những sản phẩm làm tăng giá trị sản phẩm của bạn. Trong ngành kinh doanh máy tính, các sản phẩm phụ kiện cho một máy tính cá nhân là phần mềm và máy in. Phần mềm và máy in tốt hơn sẽ khiến người ta càng muốn có một chiếc máy tính. Áo sơ-mi và cà-vạt đẹp là

sản phẩm phụ kiện cho một bộ com-lê cắt may khéo. Nuôi dưỡng những ngành phụ kiện này có thể tác động tích cực đến ngành kinh doanh của bạn. Đối với một số ngành, đặc biệt là những ngành có luật định chặt chẽ, chính phủ là yếu tố thứ bảy. Ví dụ, không một công ty truyền thông đại chúng nào có thể bỏ qua hoạt động của Ủy ban Truyền thông Liên bang.

Phân tích năm yếu tố trên cho chúng ta hiểu biết đầy đủ về lợi thế cạnh tranh của một công ty so với đối thủ và nhờ đó biết được cơ hội thành công. Nhưng trước hết, chúng ta phải hiểu được khái niệm lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh thể hiện dưới hai dạng: một là bạn có lợi thế về giá, nhờ đó bạn làm ra sản phẩm với chi phí rẻ hơn và bán với giá thấp hơn hoặc tạo ra sản phẩm khác biệt bằng cách nào đó; hai là bạn tạo ra sản phẩm tốt hơn đối thủ hay thiết kế theo cách khác để thu hút một đối tượng khách hàng khác. Hai dạng này được gọi là sự phân biệt theo chiều dọc và ngang: dọc nghĩa là tốt hơn hoặc kém hơn; ngang nghĩa là khác nhau. Nếu bạn có hai chiếc ô tô, một chiếc có động cơ, phanh và nội thất tốt hơn chiếc kia thì chúng khác biệt theo chiều dọc, đơn giản là một chiếc tốt hơn chiếc kia. Nếu bạn có hai chiếc ô tô có chất lượng như nhau, nhưng một chiếc màu hồng còn chiếc kia màu đen thì chúng khác biệt theo chiều ngang, nhằm thu hút những đối tượng khách hàng khác nhau. Ác mộng đối với một doanh nghiệp là không có lợi thế cạnh tranh nào, sản phẩm không rẻ nhất mà cũng không có sự khác biệt. Đó được gọi là "làng nhàng bậc trung".

Lợi thế cạnh tranh tồn tại trong khoảng giữa chi phí làm ra sản phẩm và mức giá khách hàng sẵn sàng trả để mua sản phẩm đó. Nếu khoảng này của bạn rộng hơn của đối thủ cạnh tranh thì bạn đang có lợi thế. Nếu bạn có thể giữ lợi thế đó trong một thời gian, bất chấp mọi áp lực cạnh tranh thông thường, thì lợi thế đó là bền vững. Thách thức tiếp theo của nhà hoạch định chiến lược là xây dựng sự bền vững. Nếu bạn có lãi, các đối thủ sẽ làm theo bạn. Thành công thường làm nảy sinh tính tự mãn, đó là lý do vì sao Bill Gate treo một tấm ảnh của Henry Ford trong văn phòng của

mình. Tấm ảnh nhắc nhở rằng cho dù là người đi tiên phong và thành công đến đâu, bạn vẫn phải luôn đổi mới và bảo vệ lợi thế cạnh tranh của mình, nếu không, đối thủ sẽ đánh bại bạn, như Ford đã bị General Motor đánh bại. Tốc độ đổi mới công nghệ cũng rút ngắn vòng đời của những mô hình kinh doanh thành công. Trong khi bạn nghĩ mình sở hữu chiếc điện thoại di động đời mới nhất, thì một chiếc mới hơn đã ra đời vượt trội hẳn chiếc của bạn, với những tính năng và dịch vụ hoàn hảo hơn. Đó là lý do khiến rất nhiều công ty, dù khởi nghiệp tốt thế nào, dần dần cũng rơi xuống hạng trung bình. Rất ít công ty duy trì được lợi nhuận cao trong một thời gian dài. Xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững là mục tiêu của bất kỳ nhà quản lý nào. Tìm ra công ty đạt được điều đó là niềm mơ ước của nhà đầu tư.

Sau khi đã xây dựng được lợi thế cạnh tranh bền vững, nhiệm vụ tiếp theo của nhà hoạch định chính sách là phát triển và tập hợp một nhóm các hoạt động hỗ trợ lẫn nhau. Mục tiêu không phải để có một phòng marketing xuất sắc nhất thế giới mà để có một phòng marketing tốt nhất cho công ty bạn. Bạn muốn xây dựng một hệ thống trong đó mọi hoạt động, bao gồm cả marketing, hỗ trợ lẫn nhau. Có sự khác biệt giữa những cá nhân xuất sắc và một tập thể xuất sắc. Ma lực của Wal-Mart không chỉ là chi phí thấp và giá bán thấp. Văn hóa của công ty là tiết kiệm, chi phí xây dựng kho bãi thấp ở các vùng nông thôn và ngoại ô, hạn chế quảng cáo, công tác hậu cần xuất sắc, không có công đoàn, lựa chọn kỹ lưỡng các nhà cung cấp những người phụ thuộc vào Wal Mart để bán được khối lượng hàng hóa khổng lồ của mình, sử dụng công nghệ hàng đầu và theo dõi hàng tồn kho. Tập hợp tất cả các yếu tố trên khiến Wal-Mart thành công và rất khó bắt chước. Càng làm, Wal-Mart càng trở nên tốt hơn và khiến các đối thủ gặp rất nhiều khó khăn.

Để xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững, các công ty phải xây dựng một mô hình nguyên nhân - kết quả sao cho về lâu dài nó trở thành một “bánh đà” mạnh mẽ, cuốn phăng tất cả các đối thủ. Ví dụ, Procter & Gamble (P&G) bán được rất nhiều kem

đánh răng. Nghĩa là nó sản xuất rất nhiều kem đánh răng. Sản xuất nhiều kem đánh răng khiến P&G trở thành nhà sản xuất kem đánh răng tốt hơn và cho phép công ty sử dụng nhà máy, nhân công và marketing có hiệu quả hơn. Nhờ đó, công ty có thể bán kem đánh răng với giá thấp hơn mà không cần giảm lãi ròng và vì thế lại bán được nhiều kem đánh răng hơn nữa. Các đối thủ cũng có thể sản xuất kem đánh răng, nhưng vì họ không có lợi thế về quy mô và sức mạnh marketing như P&G nên họ phải vật lộn để cạnh tranh. Khái niệm "càng thực hành nhiều càng tốt" được biết với tên gọi *đường học hỏi* và lần đầu tiên được giới nghiên cứu lý thuyết kinh doanh quan sát trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Các nhà máy sản xuất càng nhiều máy bay quân sự thì tốc độ sản xuất càng nhanh và chất lượng cũng tốt hơn. Những công ty nào tiến trên *đường học hỏi* nhanh nhất sẽ làm tốt hơn các đối thủ.

Một hiệu ứng "bánh đà" tương tự cũng xảy ra đối với tâm lý sẵn sàng trả tiền. Càng nhiều người mua iPod của Apple thì càng có nhiều người muốn mua chúng. Để vươn tới nhóm thính giả này, các công ty nhạc đã đưa toàn bộ catalog nhạc của họ vào iTune. Khách hàng tải nhạc ngày càng nhiều khiến iPod của họ càng trở nên quý giá. Khi đối thủ cố gắng xâm nhập thị trường, họ không chỉ phải cạnh tranh về mặt chất lượng sản phẩm mà còn phải tiếp nhận một hệ thống trọn vẹn do Apple tạo ra. Những thiết bị rẻ hơn có chất lượng tương đương trên thị trường đã thất bại vì mọi người sẵn sàng trả nhiều tiền hơn để mua iPod vì nó quen thuộc, tương thích với iTune và các sản phẩm khác của Apple. Apple đã xây dựng được một lợi thế cạnh tranh bền vững.

Sau khi đã hòa nhập thị trường, bước tiếp theo là các nhà hoạch định chiến lược phải xem xét phản ứng của đối thủ. Nếu tôi làm thế này thì đối thủ của tôi sẽ làm gì? Ở HBS, chúng tôi được làm quen với lý thuyết trò chơi, một phương pháp phân tích hậu quả của một tình huống cạnh tranh. Ở dạng thức đơn giản nhất, lý thuyết trò chơi quan tâm tìm hiểu hậu quả tài chính của một quyết định đối với cả hai bên. Nếu

Bill mở một cửa hàng mới để cạnh tranh với Bob, Bob sẽ làm gì? Anh ta sẽ đóng cửa hàng hay sẽ cạnh tranh với Bill? So với việc đóng cửa hàng, chi phí để Bob cạnh tranh là bao nhiêu? Chi phí của Bob sẽ là bao nhiêu nếu Bill quyết định tiếp tục kinh doanh? Vạch ra các phương án này và đặt vào đó các giá trị sẽ giúp đưa ra quyết định chứ không phải cho một câu trả lời cụ thể. Đây là một biện pháp khác để có được quyết định tốt nhất với lượng thông tin không đầy đủ và là mục tiêu chính của khóa học.

Cuối cùng là vấn đề quy mô. Doanh nghiệp của chúng ta nên làm gì? Nên sở hữu cái gì? Nên hoạt động ở đâu? Để biết một người có khấm khá hơn khi sở hữu một doanh nghiệp, chúng tôi cần sử dụng trắc nghiệm giá trị. General Electric (GE) đòi hỏi những cơ sở thương mại thuộc sở hữu của mình phải đứng hàng đầu hay thứ hai trong lĩnh vực kinh doanh đó. Nếu bị tụt thứ hạng và không thể cải thiện được tình hình, GE sẽ cho rằng mình không phải chủ nhân tốt nhất của cơ sở đó và sẽ bán nó đi. Bài trắc nghiệm về quyền sở hữu có câu hỏi là doanh nghiệp của bạn có cần sở hữu một tài sản nhất định nào để tạo ra giá trị hay không. Từ rất lâu, McDonald đã nhận ra rằng nhượng quyền thương hiệu và phục vụ các cơ sở nhượng quyền đó có lợi hơn là sở hữu rất nhiều lô đất. Một nhà thiết kế thời trang không cần có nhà máy để sản xuất quần áo, mà chỉ cần đảm bảo sao cho quần áo được cắt may theo đúng yêu cầu, phong cách của mình. Thầy Felix giải thích, hợp đồng và mối quan hệ lâu dài thường ít rắc rối hơn so với sở hữu tài sản.

Hiện nay, có rất nhiều cuộc thảo luận sôi nổi về vấn đề toàn cầu hóa, vì vậy, quyền sở hữu và trắc nghiệm giá trị càng trở nên thích hợp hơn bao giờ hết. Một công ty Mỹ với tham vọng toàn cầu liệu có thể thích nghi với những đất nước, những nền văn hóa mới và kinh doanh tốt hơn các công ty địa phương hay không? Nếu một sản phẩm hay dịch vụ đã hoạt động tốt ở nước này thì liệu có căn cứ nào nào để tin rằng nó sẽ hoạt động tốt ở nước khác? Liệu sự tăng trưởng toàn cầu có cho phép bạn cắt

giảm chi phí của mình không? Thực tế của việc kinh doanh ở nước ngoài là gì phát triển năng lực sản xuất, đào tạo nhân viên trong môi trường thường xuyên thay đổi hay thử thách tài sản tri thức của bạn trong những thị trường không coi trọng nó?

Một trong những công ty đáng chú ý nhất mà chúng tôi nghiên cứu là công ty thương mại Li & Fung, thành lập năm 1906 tại Quảng Đông nhằm giúp các thương gia Anh và Mỹ tiếp cận với các nhà máy Trung Quốc. Công ty có trụ sở ở Hồng Kông và hiện nay đang quản lý chuỗi cung ứng cho nhiều nhà sản xuất và nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Năm 1976, Victor Fung, cháu trai của người sáng lập công ty và là một giáo sư ở HBS, trở về Hồng Kông để tiếp quản công ty. Anh cùng người em trai William, cũng là một MBA của Harvard, quyết định mở rộng phạm vi hoạt động. Thay vì làm cầu nối giữa các công ty nước ngoài và các nhà cung cấp Hồng Kông, họ xây dựng các mối quan hệ khắp Đài Loan, Hàn Quốc, Singapore và thâm nhập nội địa Trung Quốc. Xuất phát từ việc chỉ đáp ứng yêu cầu của khách hàng, công ty đã xây dựng những chương trình sản xuất riêng, cho phép các nhà sản xuất tạo ra những sản phẩm có chất lượng tốt và giá rẻ. Nếu bạn muốn mua áo sơ-mi sản xuất tại châu Á, Li & Fung sẽ biết từng địa điểm mua vải, khuy và nơi cắt may, rồi chuyển bán thành phẩm từ nơi này đến nơi khác và phân phối với giá thấp hơn giá sản phẩm chỉ sản xuất ở một nhà máy. Họ gọi điều họ làm là “sản xuất phân tán” và đội ngũ nhân viên của họ rất ít. Vào thời điểm chúng tôi nghiên cứu, Li & Fung đang làm ăn với 7.500 nhà cung cấp ở 26 nước nhưng chẳng sở hữu ai trong số đó. Công ty tổ chức thiết kế, kỹ thuật, lập kế hoạch sản xuất, cung cấp nguyên vật liệu, sản xuất, quản lý chất lượng và chuyển hàng khắp thế giới cho hàng trăm khách hàng nổi tiếng, và cho đến nay, công ty gần như không sở hữu một tài sản vật chất nào. Nếu không ở trong ngành, bạn sẽ không nghe hay biết gì về công ty. Cuối buổi thảo luận, màn hình máy chiếu hạ thấp xuống và Victor Fung từ đảo Hải Nam, Trung Quốc xuất hiện thông qua đường truyền vệ tinh để trả lời câu hỏi. Ông nói về sự phân tán chuỗi cung ứng toàn cầu, thậm chí một bước nhỏ nhất cũng trở thành lĩnh vực riêng của các nhà chuyên môn như thế nào,

và Li & Fung đã giúp khách hàng tìm ra con đường riêng cho mình giữa bao nhiêu bề bộn ra sao. Margret cũng tình cờ tham dự buổi học này. Sau đó, tôi hỏi cảm tưởng của nàng. Đối với chúng tôi, đây là buổi học rất thú vị.

***

Một sáng tháng giêng, tôi quyết định lái xe tới tận trường. Sau năm tháng đi xe buýt hoặc mất 15 phút đi vòng quanh Allston để tìm chỗ đỗ xe, tôi nghĩ rằng đây là lúc phải thay đổi một chút. Đêm hôm trước, Margret và tôi nói chuyện phiếm rồi gọi đồ ăn rất ngon của một nhà hàng Trung Quốc trên Đại lộ Massachusetts. Chúng tôi cần những khoảnh khắc thư thái trong cuộc sống khổ hạnh này để tạm thời quên đi cuộc đời sinh viên đầy gian khó. Thịt gà tẩm vừng và mỳ dan-dan chưa bao giờ ngon đến thế.

Vì thế, tôi đi vòng quanh trường trong chiếc Toyota cũ giá 2.000 đô-la của tôi, lấy một tờ bạc 5 đô-la và đưa cho người phục vụ, cảm nhận cuộc sống như một đại gia chi tiêu rộng rãi. Con đường lấp dưới băng và tuyết đang tan, tôi mong chờ một mùa đông Boston ngắn hơn bình thường, mong đi nhanh từ nơi đỗ xe tới nhà Spangler và có lẽ mong một cái bánh sừng bò nhồi đầy thịt lợn xông khói và trứng mà Cedric ngốn ngấu giữa các tiết học mỗi ngày.

Ngay khi đến ga-ra, tôi thấy một chỗ trống trên tầng ba sau khi đã đi qua rất nhiều chiếc ô tô của sinh viên ngược theo con đường dốc của hầm để xe. Cuối cùng, tôi tìm thấy khu vực để xe rẻ hơn. Có Betsy, chiếc Saturn mười năm tuổi của Bob, mà trong một lần "cưỡi" nó về nhà, Bob vừa kiêu hãnh vuốt ve tấm chắn bùn bằng nhựa vừa nói rằng nó đã đi trên 200.000 cây số. Tôi cũng nhận ra chiếc Chevy Lumina màu xanh ôliu của một cựu thuyền trưởng tàu ngầm trong lớp. "Không ai thích mua những chiếc ô tô cũ này vì chỉ có người già mới lái chúng", có lần anh với tôi. "Vì vậy

mà bạn mua được xe với giá rẻ hơn. Và người già thường giữ gìn xe cẩn thận hơn". Tôi đang khai thác một điểm yếu tình cảm của các cựu chiến binh. Họ rất ôn hòa.

Trong quán ăn tự phục vụ ở Spangler, tôi gặp người bạn cùng lớp Vivek đang nán lại bên quầy bán cà phê như thường lệ. Anh không quyết định được hôm nay có uống một cốc cà phê latte hay không. Ngoài việc biết mọi thứ về tài chính, Vivek cũng khá am hiểu về ô tô. Anh biết số truyền mômen quay của một chiếc Honda Accord cũng như mọi chi tiết kỹ thuật bên trong một chiếc xe cao cấp như McLaren. Anh biết giá cả, tốc độ, số vòng quay/phút của động cơ và lịch sử của các hãng ô tô. Bạn sẽ cảm thấy khó chịu khi xin anh lời khuyên mua xe bởi anh chỉ muốn nói chuyện về ô tô. Anh nói về vấn đề của bạn như thầy thuốc bắt bệnh rồi mới đưa ra câu trả lời. "Bạn nên xem dòng Acura" hay "Ô tô Hàn Quốc vẫn chưa xuất hiện ở đây. Nhưng hãy đợi họ vài năm nữa".

"Anh đã xem những cái xe trong ga-ra chưa?" tôi hỏi. "Rồi". Bao giờ Vivek cũng chỉ trả lời những câu hỏi cụ thể.

"Vì sao tôi lái một chiếc Toyota 2.000 đô-la còn những người khác lại có BMW?"

"Rất nhiều người mua BMW khi đến HBS vì muốn nhận được trợ cấp tài chính."

"Là sao?"

"Khi bạn được nhận vào HBS, bạn sẽ cố gắng tiêu sạch tài khoản ngân hàng để được nhận trợ cấp tài chính."

"Xin lỗi, tôi vẫn chưa hiểu lắm. Mua xe BMW để nhận được trợ cấp tài chính?"

"Khi bạn liệt kê tài sản trong mẫu đơn xin trợ cấp tài chính, bạn không phải kê ô tô của bạn, nhưng bạn phải kê ra mọi khoản tiết kiệm và bất động sản. Vì thế, bạn mua ô tô giá 20.000 đô-la, có thể bạn sẽ có thêm 20.000 đô-la trợ cấp tài chính, như vậy cơ bản là HBS mua chiếc BMW cho bạn. Nếu bạn không mua ô tô, bạn phải mất 20.000 đô-la trong tài khoản tiết kiệm."

"Nhưng họ không kiểm tra sao? Tôi nghĩ rằng nếu bị phát hiện khai man trong đơn xin trợ cấp, anh có thể bị đuổi học."

"Nhưng đây không phải là khai man. Cũng không phải là chuyển tất cả tiền của bạn vào tài khoản của cha mẹ rồi xin trợ cấp."

"Vì vậy mà tài khoản cá nhân của anh trống rỗng."

"Đúng thế."

"Không thể tin. Bao nhiêu người đã làm như thế?"

"Mọi người, và các hãng tư vấn phố Wall đều biết làm như thế. Không phải lúc nào cũng có tác dụng, nhưng nhiều người đã thử."

Trong quảng cáo, HBS nói rằng gần nửa số sinh viên nhận trợ cấp tài chính và khoản hỗ trợ trung bình là 10.000 đô-la mỗi năm. Một vài người, như Bob, nhận được nhiều hơn nhưng vì anh có tới bốn con và từng lái máy bay ném bom Stealth. Anh xứng đáng được như thế. Còn tôi nhận được 3.000 đô-la trợ cấp cho năm học đầu tiên. Ý nghĩ về những gã trẻ tuổi phố Wall khai man trong đơn xin trợ cấp, được cha mẹ và các đại lý bán BMW địa phương đồng lõa, đã khiến tôi thất vọng.

***

Dù có cố gắng thế nào, kinh doanh không bao giờ xóa nhòa được thực tế đó là nơi hành nghề của những kẻ trộm cắp, lừa gạt, gian trá. Thách thức của ngành kinh doanh là kiềm chế trộm cắp, lừa gạt và gian dối. HBS cũng góp phần vào những hành động gian trá đó. Khóa học 1985 tốt nghiệp trong thời kỳ bùng nổ thị trường cổ phiếu lớn, có 65 người bị kết tội vi phạm luật chứng khoán. Biến cố ngoạn mục gần đây nhất của HBS là Jeff Skilling, CEO của tập đoàn Enron. Cuối thập niên 1990, làm việc trong Enron là điều mà các MBA luôn ao ước. Khi Skilling về thăm HBS, ông được chào đón như một vị anh hùng, được sinh viên tung hô và các giảng viên bám đuôi để tìm hiểu, viết bài về ông và cỗ máy kiếm tiền phi thường của ông. Dưới ông, các MBA Harvard khác trong Enron tạo dựng thành công theo khuôn mẫu của ông. Khi mọi thứ tốt đẹp, họ là những thiên tài, khi tất cả sụp đổ, Skilling vào tù, danh tiếng của trường bị ảnh hưởng theo.

Năm 2003, môn khả năng lãnh đạo và trách nhiệm của doanh nghiệp được đưa vào Chương trình bắt buộc để sinh viên thảo luận về hiểm họa chạy theo đồng tiền bất chấp đạo lý. Đây là lúc tiếp cận với la bàn đạo đức mà tôi đã đọc trong những tháng trước đó và là một chủ đề gây nhiều tranh cãi trong các cuộc thảo luận về tiền bạc và quyền lực. Thầy Joseph Badaracco trực tiếp hướng dẫn chúng tôi. Thầy từng giành được học bổng Rhode tại Oxford, nhận được cả bằng thạc sĩ và tiến sĩ ở trường này và trở thành nhà đạo đức học kinh doanh. Vài tuần mỗi năm, thầy đến Nhật Bản giảng dạy, với khoản thù lao hậu hĩnh mà tất cả giảng viên đều mong ước. Thầy khác biệt rõ ràng với những kiểu người đậm chất thể thao trong trường, với tấm vai xuôi, đi giày đế cao su và có vẻ mơ màng như trong thư viện hay đang câu cá trên vùng hồ phẳng lặng của vùng New England. Thầy tự hào vì có cuộc sống nhàn nhã, ung dung của một giáo viên Harvard. Thầy gây ấn tượng là dạy đạo đức trong trường kinh doanh là một trong những công việc nhàn hạ nhất thế giới.

Trước đó, người ta rất coi thường môn học này. Các chuyên gia tài chính cho rằng nó lấy mất thời gian quý báu dành để nghiên cứu các cơ cấu phát sinh. Đối với những người khao khát khởi nghiệp, nó chẳng liên quan gì đến tính sáng tạo và các luồng tiền mặt. Chỉ có những người ưa thích chuyện dông dài là mong đợi môn này, họ chỉ thích nói chuyện tào lao và sẽ sớm phá hoại bất kỳ công ty nào trong tầm tay. Bo thích môn này vì một lý do riêng: không phải mất thời chuẩn bị bài. Các tình huống nghiên cứu thường ngắn gọn và không có số liệu. Vì vậy, chỉ cần đọc qua là được.

Harvard, bằng tuyên bố của thầy Tom Piper, một giáo sư của trường, đã phản ứng lại với những kẻ hoài nghi việc giáo dục đạo đức có chỗ trong một trường dạy kinh doanh. Trong cuốn Đạo đức có thể dạy được không?, ông viết: “Chúng tôi cương quyết bác bỏ sự khẳng định này. Các sinh viên đang trong giai đoạn phát triển nhận thức về chế độ tư bản, thực tiễn kinh doanh, năng lực lãnh đạo và tìm kiếm giải pháp thích hợp để giải quyết những tình huống khó xử về đạo đức trong kinh doanh. Đây là thời kỳ tìm hiểu và suy ngẫm... Họ cần có thời gian bồi đắp sức mạnh, sự tinh tế để có thể chấp nhận tình trạng khó xử về đạo đức, để hình dung về nó và nhận thức những tác hại có thể tránh được và không thể tránh được. Cần có thời gian để đào tạo những cá nhân quả quyết và dũng cảm sẵn sàng hành động”. Thầy Badaracco cũng viết sách về đạo đức kinh doanh, cuốn sách có tên là Defining Moments: When Managers Must Choose Between Right and Right (Những khoảnh khắc quyết định: Khi người quản lý phải chọn giữa đúng và đúng hơn). Nội dung cuốn sách mô tả những tình huống mập mờ trong đó hình thành hầu hết các quyết định về đạo đức. Ông cảnh báo chúng tôi: “Những khoảnh khắc quyết định đó không hề được báo trước. Vì vậy, chúng tôi luôn phải chuẩn bị sẵn sàng, rèn luyện tính cách và đạo đức trong mọi việc”.

Môn khả năng lãnh đạo và trách nhiệm của doanh nghiệp chia trách nhiệm của lãnh đạo công ty thành ba loại: trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm pháp lý và trách nhiệm

đạo đức. Chúng tôi phải đáp ứng tiêu chuẩn của cả ba loại trên nếu muốn đáp ứng những trách nhiệm tài chính trước mắt và lâu dài mà không vi phạm luật. Chúng tôi được biết các tòa án Mỹ rất coi trọng các trách nhiệm được ủy thác. Thậm chí một sự bội tín nhỏ nhất với một nhà đầu tư hay một đối tác tài chính cũng bị xét xử. Chúng tôi phải ghi nhớ phương trình M x F = D. Nghĩa là quyết định của tòa án (D) là sản phẩm của mô hình pháp lý (M) và thực tế hợp lý (F).

Cuộc tranh luận đầu tiên của lớp bùng nổ khi thảo luận về sự lừa phỉnh trong kinh doanh. Năm 1968, tờ *Harvard Business Review* đăng một bài viết của Albert Z. Carr có nhan đề "Kinh doanh có phải là sự lừa phỉnh về mặt đạo đức?" Bài báo đã gây ra một làn sóng tranh luận. Tác giả đã so sánh kinh doanh với chơi bài poker. Trong trò chơi này, sự lừa phỉnh là một hành động hoàn toàn hợp pháp. Theo ông, tiêu chuẩn đạo đức lối sống của nhiều doanh nhân thành đạt khác với tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh vì họ hiểu rằng kinh doanh không phải là một vũ đài để khoe khoang đạo đức mà là một trò chơi có những nguyên tắc riêng. Bạn có thể thắng trong trò chơi này nếu sử dụng những mánh khóe mà bạn không bao giờ sử dụng đối với người bạn đời, con cái, bạn bè; nhận thức như vậy khiến cuộc sống trở nên bình yên và đơn giản hơn. Nhưng một số người cho rằng kinh doanh về cơ bản là phi đạo đức.

Joe, một tay chơi bài poker có hạng và có thời bán khoai tây chiên, ngồi đằng sau tôi, tỏ ý tán thành ý kiến của Carr. Phía bên kia phòng học, Lisa sôi lên vì bất bình. Cô sống ở Louisville, bang Kentucky và tốt nghiệp xong là bước luôn vào nghề marketing chất tẩy rửa gia dụng. Mỗi khi đề cập đến tình huống khó xử về đạo đức, cô luôn là người đầu tiên bày tỏ ý kiến: điều quan trọng nhất là "làm điều đúng" bất kể phải trả giá thế nào. Nếu bạn muốn xây dựng một nhà máy ở vùng nông thôn Trung Quốc, thì dù trong hoàn cảnh nào bạn cũng không được giở trò hối lộ, cho dù tục lệ địa phương là gì, bởi vì hối lộ là sai, không có lý do gì để bào chữa cho hành động đó. Nếu bạn khoan tìm dầu mỏ ở Nigeria, không có lý do gì để không chuyển

giao toàn bộ lợi nhuận cho người dân địa phương, những người đã kết tội bạn bóc lột họ. Không có tranh luận gì về chi phí phát triển kinh tế. Bạn phải làm điều đúng đạo lý. Nếu bạn phát hiện tin tặc đột nhập hệ thống thẻ tín dụng của bạn nhưng chưa lấy được gì, bạn cũng phải báo ngay cho những người có trách nhiệm. Không có lý do gì để che giấu thông tin, bạn phải trung thực, thị trường sẽ đền bù cho bạn. Và thậm chí nếu không được đền bù, bạn sẽ ngủ ngon vì biết mình đã làm điều đúng. Được nuôi dưỡng trong bầu không khí của một tập đoàn lớn của Mỹ, cô đã trở thành người bảo vệ đạo đức quyết liệt.

“Nếu bạn thuê người, và công việc của họ phụ thuộc vào bạn, bạn không thể coi công việc kinh doanh như một ván bài được”, cô vừa nói vừa ấn mạnh ngón tay xuống bàn. “Nếu phát hiện ra những gì bạn đang làm, họ sẽ không còn tin bạn nữa”.

Joe phản đối: “Nhưng nếu bạn là một tay chơi bài giỏi, bạn không giải thích những trò láu cá của mình. Bạn sẽ chơi thế nào để chiến thắng về lâu dài. Còn trong kinh doanh, thật là điên rồ nếu bạn hoàn toàn cởi mở về những gì bạn làm. Bạn phải giữ lại một vài bí mật và đôi khi lừa phỉnh là cách giữ bí mật. Bạn không nói dối, không vi phạm luật hay lừa dối người khác để lấy tiền của họ. Bạn đang bảo vệ những gì của mình trước những người cũng đang chơi trò tương tự. Nếu không lừa phỉnh, bạn sẽ thua lỗ dài dài”.

Eric, lãnh đạo của một doanh nghiệp quảng cáo, phụ họa theo: “Tôi nghĩ, miễn là bạn cảm thấy thoải mái. Ý tôi là nếu bạn muốn lừa phỉnh, nói dối hay gọi nó là gì cũng được, trong một lĩnh vực của cuộc sống, bạn cũng có thể làm vậy trong các lĩnh vực khác. Nếu bạn muốn lừa dối, cũng được, nhưng “gieo gió” sẽ “gặt bão”. Nhưng chắc chắn bạn có thể tìm thấy những khía cạnh kinh doanh ở nơi mọi người không chơi trò kinh doanh”.

"Ở đâu?", Joe hỏi.

"Biết đâu đấy. Có thể là ở các tổ chức phi chính phủ chẳng hạn", Eric trả lời.

Thầy Badaracco rất thích thú. Thầy cho biết các nhà quản lý từng học tại HBS rất thích tranh luận đề tài này vì nó đi vào bản chất những công việc họ làm. Những quảng cáo thổi phồng chất lượng sản phẩm, những máy móc được thiết kế đặc biệt để hỏng hóc chỉ sau khi hết hạn bảo hành một ngày, những lời hứa hẹn giao hàng trong khi máy móc không đủ công suất để sản xuất về cơ bản, mọi người trong ngành kinh doanh đều huênh hoang về con đường mình đi, đồng ý trong khi còn chưa sẵn sàng, hứa hão, cường điệu. Gọi đó là lừa phỉnh hay gì cũng được, nhưng môi trường kinh doanh không thích hợp cho những người trung thực.

Khi còn làm báo, tôi phải làm việc với các hãng quan hệ công chúng. Tôi thường tự hỏi họ tồn tại vì các phương tiện truyền thông đại chúng ngày nay trở nên quá đa dạng, phức tạp và hiểm độc, hay vì người trong các công ty đã mất khả năng nói thứ tiếng Anh giản dị. Hai bên đổ lỗi cho nhau trong khi các chuyên gia quan hệ công chúng gặt hái tiền thù lao. Ngày nay, những gã khổng lồ trong số các công ty, quá thành thạo và xuất sắc ở nhiều khía cạnh, có thể với tới cả những người cùng khổ, những người chỉ xem truyền hình và đọc báo khi tiếp xúc với nhân viên quảng cáo. Cuộc thảo luận về sự gian dối trong kinh doanh đã đi vào bản chất vấn đề. Giới kinh doanh đã quen với các quy luật và ngôn ngữ trong trò chơi đặc biệt của riêng mình sự lừa phỉnh và lẩn tránh đến mức họ dường như quên mất tính trung thực, lối ăn nói giản dị và cách xử sự thẳng thắn mà đa số những người ngoài giới trông đợi trong các giao dịch. Khi một lãnh đạo doanh nghiệp nói về "kế toán tài sản ngoài sổ sách", anh ta có biết được rằng đa số những người không thuộc giới kinh doanh lập tức nghĩ đó là "sự lừa gạt"? Hay đó chỉ là thói quen của giới kinh doanh? Rốt cuộc, không phải tất cả chúng ta đều đang lừa gạt hay sao?

Sau vài tháng học ở HBS, tôi bị giằng xé giữa nhận thức rằng ngành kinh doanh thật xấu xa và sự hiểu biết, cảm thông sâu sắc với những gì các doanh nhân đã làm. HBS cũng trải qua cuộc đấu tranh tương tự. Danh tiếng của trường khiến đôi khi người ta đổ lỗi cho nó về những vụ xì-căng-đan tồi tệ nhất trong ngành. Nhưng ai đã từng ở nơi này đều không thể nghi ngờ phương pháp tiếp cận nghiêm túc mà trường chọn để giải quyết những vấn đề thật sự. Khi trường cố gắng tổ chức, định lượng, thiết lập khuôn khổ cho các vấn đề viển vông thì điều đó có vẻ rất lố bịch. Nhưng đôi khi, phương pháp tiếp cận của trường cũng đem lại những kết quả to lớn. Mặc dù việc đánh giá khả năng lãnh đạo của nhân viên trên thang điểm từ 1 đến 5 có vẻ vớ vẩn nhưng doanh nghiệp vẫn thực hiện vì nó giúp họ xây dựng một doanh nghiệp tốt hơn. Tôi hiểu rằng trước khi định lượng bất kỳ yếu tố nào "không thể định lượng", tôi cần phải đánh giá lại xem nó có thật sự "không thể định lượng" hay không.

***

Gregor, một người bạn của tôi đang dạy học tại một trường kinh doanh ở châu Âu, giải thích rằng các MBA giống các nhà khoa học hơn. Họ học mọi thứ về thế giới và người ta hy vọng họ sẽ không lạm dụng những điều đó. Các nhà sinh học được học về sinh học với hy vọng rằng họ sẽ không tạo ra các vũ khí sinh học. Tương tự, các MBA được học về kế toán với điều kiện họ không thao túng doanh thu của công ty và trốn thuế. "Nhưng dấu hiệu của những doanh nhân không có đạo đức kinh doanh là nhìn chung họ không vi phạm luật vì họ luôn nhúng tay vào dự thảo luật. Họ làm ra luật, thông qua những người vận động hành lang, nên họ không cần phải vi phạm". Anh nhắc đến một thất bại của đạo đức mà tôi đã quên mất: sự đền bù hậu hĩnh của ủy viên ban quản trị. Đó là khoản tiền mà một tổng giám đốc có tài tự trả cho mình sau khi hoàn thành xuất sắc một công việc. Nhưng ở Mỹ và châu Âu, ngày càng nhiều tổng giám đốc tầm thường tự trả công cho mình như thể họ là những siêu sao thể thao, chiếm đoạt tài sản của cổ đông để cung phụng cho mình. Nhận xét của anh

khiến tôi nghĩ tới một loạt vấn đề có thể được xem xét dưới khía cạnh “đạo đức kinh doanh”.

Chúng tôi đã vật lộn với vấn đề này trong một cuộc thảo luận sôi nổi khác của môn khả năng lãnh đạo và trách nhiệm của doanh nghiệp về phạm vi trách nhiệm của một doanh nghiệp. Trong cuộc thảo luận này, chúng tôi được đọc một bài viết của nhà kinh tế học Milton Friedman biện luận rằng trách nhiệm xã hội duy nhất của một doanh nghiệp là làm tăng lợi nhuận của mình. Khi đó, doanh nghiệp đóng thuế, thưởng cho nhân viên rồi để chính quyền và các cá nhân thực hiện các trách nhiệm xã hội mà họ thấy hợp lý. Friedman cực lực phản đối quan niệm công ty phải đóng góp cho viện bảo tàng hoặc cử nhân viên đến làm việc ở các khu tạm trú của người vô gia cư. Ông cho rằng hành động đó là cướp đoạt tiền của cổ đông. Tác giả người Anh, Charles Handy, lại có những lý lẽ ngược lại. Ông này cho rằng công ty bao gồm tất cả các nhân viên, nghĩa là công ty phải có trách nhiệm của những con người có trách nhiệm. Tạo ra lợi nhuận thôi chưa đủ, họ còn có trách nhiệm phục vụ cộng đồng. Ngoài các mục đích kinh tế, công ty phải có mục đích đạo đức. Các nhân viên giỏi nhất muốn làm việc cho những công ty có văn hóa tốt chứ không phải những công ty chỉ chú tâm gia tăng lợi nhuận. Xét ảnh hưởng lẫn nhau giữa ngành kinh doanh và nhà nước, việc lãnh đạo các công ty gợi ý cho chính phủ đặt ra luật để họ chỉ việc tuân theo là một hành vi bất chính. Ngành kinh doanh có nhiệm vụ giúp chính phủ soạn thảo những bộ luật tốt nhất chứ không phải những bộ luật có lợi cho công ty hoặc cho ngành.

Chúng tôi đi tới đi lui trong lớp, một nửa lớp đấu tranh cho lợi ích của cổ đông và nhiệm vụ của các cá nhân đối với công ty, một nửa ủng hộ trách nhiệm xã hội của công ty. Thầy Badaracco có vẻ hài lòng, và khi tổng kết bài giảng, thầy nói rằng phương án hợp lý nhất là dung hòa giữa hai thái cực trên.

***

Trong thời gian chúng tôi học môn đạo đức kinh doanh, nhà trường cũng gặp phải một vấn đề về đạo đức. Khi xin vào trường, hầu hết các giao dịch giữa bạn với nhà trường đều thông qua email. Bạn được mời đến phỏng vấn bằng emai. Bạn được thông báo trúng tuyển qua bằng email. Hậu quả là, mọi người thường xuyên mở hòm thư để biết kết quả. Năm nay, một tin tặc đã tìm cách xâm nhập website lưu thông tin tuyển sinh và xem trộm kết quả của mình. Nhưng thay vì giữ kín bí mật đó, gã này đã đăng quy trình bốn bước đơn giản để xâm nhập website lên bản tin MBA của tờ tạp chí *BusinessWeek.* Tất nhiên, có rất nhiều người đã làm theo hướng dẫn đó. Khi phát hiện ra, HBS quyết định không nhận họ vào học nữa.

Thầy Badaracco tiến hành một cuộc thăm dò trong lớp để tìm hiểu quan điểm của chúng tôi. Khoảng ¾ lớp cho rằng quyết định của trường không đúng. Chỉ có những người có quan điểm đạo đức cực đoan là nhiệt tình ủng hộ ban quản trị trường. Ở khắp nơi, người ta tranh luận sôi nổi về vấn đề này cho đến khi thầy hiệu trưởng Clark đưa ra tuyên bố trên tờ *Harbus:*

Tôi muốn đưa ra quyết định của HBS đối với những ứng viên đã xâm nhập trái phép vào website: ApplyYourself Inc. có lưu thông tin tuyển sinh. Hành vi này là trái đạo đức đó là một sự bội tín không thể biện hộ bằng những lời giải thích duy lý. Bất kỳ ứng viên nào bị phát hiện đã làm điều này sẽ không được nhận vào trường. Nhiệm vụ của chúng tôi là đào tạo các nhà quản lý có nguyên tắc, những người sẽ tạo nên sự khác biệt trên thế giới. Để đạt được điều đó, ứng viên phải có nhiều kỹ năng và phẩm chất, bao gồm tính chính trực, khả năng phán đoán và một la bàn đạo đức vững chắc. Những người xâm nhập trái phép website trên đã không vượt qua được thử thách này.

Trong số tạp chí tiếp theo, sinh viên khóa 2006 Aaron Bigbee phản bác và bày tỏ cảm xúc. Đó có thật sự là "xâm nhập trái phép" như thầy Clark nói không, khi cắt và dán vài hướng dẫn trên một bản tin công cộng vào một địa chỉ trang web? Hành động của những ứng viên này không khiến ai thiệt hại. Họ không vi phạm quy định của HBS.

"Tuyên bố một sơ suất đạo đức tương đối nhỏ khiến một ai đó không được học ở HBS là đã kết tội tôi và đa số những người tôi biết ở đây", Bigbee viết. "Tôi hiểu rằng nhà trường cần nêu cao tinh thần ứng xử đạo đức đúng đắn. Nhưng trừng phạt một hành vi vô hại bằng những quyết định tùy tiện không phải là cách hay. Chúng ta phải xin lỗi vì nhầm lẫn này, xây dựng một tiêu chuẩn rõ ràng cho tương lai, và không trừng phạt những người đó. Đó sẽ là một tiền lệ đạo đức đáng khâm phục". Không có gì xảy ra sau bài viết của Bigbee. Người ta cảnh báo các ứng viên tương lai phải chờ đợi kết quả chứ không được cố tìm hiểu bằng bất cứ cách nào bị coi là xâm nhập trái phép. Nhưng kết quả biểu quyết trong môn học khả năng lãnh đạo và trách nhiệm của doanh nghiệp cho thấy, các sinh viên MBA cho rằng phản ứng của nhà trường là thái quá và quá tự mãn.

***

Mặc dù đàm phán rất quan trọng trong kinh doanh nhưng chúng tôi chỉ được học trong thời gian ngắn vào học kỳ hai. Giảng viên là thầy James Sebenius thành viên nhóm sáng lập Công ty Cổ phần Tư nhân Blackstone. Thầy đã khơi dậy tính tò mò của chúng tôi với những nhận xét ngẫu nhiên kiểu như "thời đó, máy bay Concorde là xe buýt của tôi và nhà hàng Four Seasons là căng-tin của tôi". Khác với các giáo viên khác, thầy thích thống trị buổi học. Lý do của thầy là vì thời gian học quá ngắn, lại có quá nhiều kiến thức cần đưa ra nên có ít thời gian thảo luận, thầy cần phải chỉ đạo cả lớp.

Môn học được chia thành hai phần. Phần một là các kiến thức cơ bản về đàm phán, bắt đầu bằng một buổi thảo luận về phạm trù đạo đức, sau đó là các công cụ phân tích đàm phán cơ bản. Vai trò của người đàm phán là đánh lừa đối thủ, ít nhất là đánh lừa thụ động, nhưng vẫn tuân theo các nguyên tắc đạo đức. Đàm phán trái đạo lý sẽ mang lại tiếng xấu, làm tổn hại cho bạn trong các cuộc đàm phán sau này. Những người đàm phán không nhất thiết phải có thiện ý, song sự lừa gạt có thể dẫn đến những hậu quả nghiệm trọng. Được phép lừa phỉnh người khác, nhưng không được phép cố ý bóp méo sự thật để làm hại đối tác. Sự ngụy biện của các bên thì lại thích hợp. Hành động bán một sản phẩm tài chính phức tạp cho một người không biết gì về kinh tế rồi đổ lỗi cho người đó không hiểu hợp đồng sẽ khiến bạn gặp rắc rối trước tòa.

Về cơ bản, có ba trường phái đàm phán: trường phái người chơi bài những người coi đàm phán chỉ như một trò chơi; trường phái lý tưởng hóa những người lúc nào cũng luôn muốn làm điều đúng; và trường phái thực tế những người cho rằng điều gì đến sẽ đến. Chúng tôi làm quen với hai khái niệm mà mọi nhà đàm phán giỏi đều phải biết (dù có sử dụng hay không): BATNA và ZOPA. BATNA là "phương án thay thế tốt nhất cho một hợp đồng được đàm phán". Có BATNA của mình sẽ giúp bạn tránh được sự thỏa thuận sai lầm. Nếu cuộc đàm phán đi theo chiều hướng xấu, bạn có sẵn lựa chọn trong trường hợp đàm phán thất bại hoặc quyết định bỏ cuộc. ZOPA là "vùng thỏa thuận có thể", nghĩa là tập hợp những viễn cảnh mà bạn và đối tác có thể thỏa thuận. Bạn phải có ý niệm rõ ràng về BATNA và ZOPA của bạn trước khi cuộc đàm phán bắt đầu.

Trong các buổi học, thầy Sebenius đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xác định rõ lợi ích của các bên tham gia và cố gắng hiểu rõ BATNA và ZOPA của họ. Thường thì mọi người đi đến đàm phán đều cố gắng tạo dựng vị trí của chính họ nhưng lại quên mất đối tác. Nhà đàm phán tài năng phải có một kế hoạch đa chiều, đàm phán

chính thức và không chính thức, hiểu được những người tham gia, không ngừng tìm hiểu để nắm bắt mọi lợi ích của các bên, rồi xây dựng chiến lược toàn diện, bao gồm từ địa điểm và thời gian đàm phán cho đến các tính toán tài chính. Nếu đàm phán lâm vào bế tắc, nhà đàm phán phải "án binh bất động", sau đó cố gắng điều chỉnh vấn đề, chuyển từ thế phòng thủ sang thế chia sẻ lợi ích, từ thù địch sang cùng giải quyết vấn đề. Tiếp theo, có thể "xây dựng một cây cầu vàng" từ vị trí đến mục tiêu. Chúng tôi hiểu rằng quyền lực là một công cụ được dùng để định hướng đối tác thay vì leo thang sức mạnh.

Vốn từ vựng của chúng tôi ngay lập tức được bổ sung những cụm từ này. Một hôm, tôi đứng trước quầy bán mỳ và đang lưỡng lự không biết nên chọn mỳ xào hay mỳ nước thì nhận thấy một cánh tay đặt lên vai.

"Bạn tôi ơi", Cedric nói. "Chúng ta hãy "án binh bất động" để nhìn toàn bộ các lựa chọn. Rồi có lẽ chúng ta có thể bước qua "cây cầu vàng" để đạt được mục tiêu dinh dưỡng của mình".

Chương 11. TỶ SUẤT ĐÒN BẨY CỰC ĐẠI

Kẻ nào cho rằng đồng tiền luôn mang lại hạnh phúc đều là kẻ không có tiền.

David Geffen

Quỹ đầu tư tư nhân và quỹ đầu cơ (quỹ phòng vệ rủi ro) thường là chủ đề được bàn luận sôi nổi nhất tại các trường đại học bởi lẽ chúng liên quan mật thiết tới vấn đề tiền bạc. Các MBA mới tốt nghiệp khi làm việc cho một trong những tập đoàn cổ phần đầu tư của Mỹ như Blackstone, KKR, Texas Pacific Group hoặc Bain Capital đều có thể kỳ vọng kiếm được 400.000 đô la trong năm đầu tiên. Trái lại, trong năm đầu, những người làm trong các ngân hàng đầu tư chỉ có thể kỳ vọng kiếm được một nửa số đó nếu công việc kinh doanh xuôi chèo mát mái. Tệ hơn, họ phải hiểu rằng họ cần dành phần lớn thời gian để kiếm tiền và thuyết phục bạn bè bỏ tiền vào đầu tư. Nghiệp vụ ngân hàng đầu tư chỉ được coi là nghề hạng hai. Ngay sau khi ra trường, bạn có thể kiếm được 200.000 đô-la/năm nhưng bạn bè vẫn cho rằng bạn là kẻ thất bại.

Nhưng chính xác thì điều kỳ diệu của các quỹ đầu tư tư nhân là gì? Sinh viên thường quan niệm rằng việc thôn tính và điều hành công ty thú vị hơn nhiều so với việc chỉ đơn thuần cung cấp các dịch vụ ngân hàng. Quỹ đầu tư tư nhân cho bạn các quyền lợi của người góp vốn trong khi việc đầu tư vào ngân hàng không mang lại những quyền lợi này. Vấn đề nan giải khi phải dung hòa lợi ích giữa nhà quản lý và nhân viên với cổ đông nhằm tối ưu hóa hiệu suất hoạt động của công ty dường như được giải quyết tốt hơn trong mô hình quỹ đầu tư tư nhân, nơi nhà quản lý và chủ sở hữu có mối quan hệ mật thiết với nhau hơn. Nhưng, như thường lệ, tiền bạc là thứ hấp dẫn nhất và cũng là khởi nguồn của chuyện nợ nần. Tại Harvard, tôi phải mất vài

tháng mới có thể xóa bỏ được ý nghĩ nợ nần là xấu xa. Hasan cũng gặp phải vấn đề này. Anh từng nói: "Tôi đến từ một nền văn hóa quan niệm rằng nợ nần là việc đáng xấu hổ. Mọi người đều không muốn bị ràng buộc với bất kỳ món nợ nào.Nhưng tại đây, tôi liên tục được học về sức mạnh của tỷ suất đòn bẩy, cách thức kiếm tiền và phương pháp tái cơ cấu các khoản đầu tư. Bất chợt, mọi việc đều trở thành có thể." Chúng tôi phát hiện ra nợ chính là động lực của tài chính hiện đại. Nợ tạo ra cơ hội kiếm những khoản lời lớn bất ngờ. Nó cho phép bạn kiểm soát những tài sản mà bạn không thể có nếu không vay nợ, biến chúng thành đồng tiền. Nợ luôn nhắc nhở, buộc ta phải tập trung vào một vấn đề duy nhất: đồng tiền sinh ra từ việc kinh doanh. Nếu Gordon Gekko có thể nói chuyện với bạn, hẳn ông sẽ lại nhắc tới niềm kiêu hãnh kinh điển của mình về tính tham lam. Ngày nay, nợ, nếu hiểu theo nghĩa tích cực, không phải là một sự xấu xa. Nợ cũng có tác dụng.

Trong khi những người bình thường coi nợ nần là một gánh nặng cần giải thoát, những người làm trong ngành ngân hàng lại luôn nhắc tới nguyên tắc vay nợ và sự kỳ diệu của "lợi nhuận béo bở" từ vay nợ. Nguyên tắc vay nợ rất đơn giản. Bất cứ ai vay nợ tiền để đóng học phí hay mua nhà đều phải trả lãi hàng tháng, do đó buộc họ phải thắt chặt chi tiêu. Nghĩa vụ với chủ nợ buộc người đó phải có trách nhiệm kiếm đủ tiền để trả nợ.

Nhưng "lợi nhuận béo bở" là gì? Hãy xem xét ví dụ về hai công ty, mỗi công ty có tài sản trị giá 1.000 đô-la. Công ty thứ nhất huy động vốn 800 đô-la từ vay nợ và 200 đô-la từ nguồn vốn chủ sở hữu của các nhà đầu tư. Giả dụ lãi suất vay là 10% và mức thuế suất là 50%. Hàng năm, tài sản trị giá 1.000 đô-la mang lại 200 đô-la tiền lợi nhuận. Công ty phải trả 80 đô-la tiền lãi suất, theo quy định của chính phủ, khoản này được tính làm chi phí. Trong số 120 đô-la còn lại, 60 đô-la dùng để trả tiền thuế và 60 đô-la còn lại trả cho cổ đông. Với khoản đầu tư 200 đô-la, cổ đông nhận được mức tỷ suất lợi tức hàng năm là 30%. Hãy tưởng tượng, cũng công ty đó nhưng toàn

bộ tài sản đều được huy động từ nguồn vốn chủ sở hữu. Công ty này cũng tạo ra mức doanh thu 200 đô-la. Họ không phải trả tiền lãi suất. 100 đô-la để trả tiền thuế, 100 đô la còn lại thuộc về cổ đông với mức tỷ suất lợi tức 10%. Bạn sẽ chọn công ty nào? Tỷ suất lợi tức 30% hay 10%? "Béo bở" hay "không béo bở"?

Sẽ có rất nhiều cơ hội béo bở khác đến với bạn. Bạn đã mua công ty, đang làm ăn rất phát đạt và tránh phải đi vay nợ. Bạn đi vay, mắc nợ rồi biến nó thành lợi nhuận. Nếu có thể, bạn lại tiếp tục vay nhiều hơn nữa, và tự trả phí quản lý cho mình. Nếu không, số tiền bạn kiếm được sẽ chỉ tương đương hoặc vượt quá chút ít khoản tiền đầu tư ban đầu. Như vậy là bạn đã bù lại được khoản đầu tư. Người ta vẫn thường so sánh việc đầu tư vào những công ty kinh doanh kém hiệu quả với việc làm vô thưởng vô phạt "cân bằng bảng kế toán thu chi."

Với công ty bạn vừa mua, tai họa mới chỉ bắt đầu. Hiện nay, mối quan tâm duy nhất của bạn là kiếm đủ tiền trả lãi suất. Các nhà đầu tư, từ những văn phòng sang trọng tại New York, sẽ không ngừng nhắc nhở bạn nguyên tắc căn bản dẫn tới thành công này. Theo cách nghĩ lạc quan, điều này dẫn tới kết quả là sau hai hoặc ba năm thua lỗ, công ty sẽ đi vào hoạt động và bắt đầu sinh lời. Khi đó, bạn có thể bán lại công ty để thu một khoản lợi nhuận khổng lồ. Đầu tiên, bạn tinh giản mọi thứ, chỉ giữ lại những thứ tối quan trọng, xóa bỏ mọi loại bổng lộc hay tiền thưởng. Bạn hy sinh lợi ích của mình và sa thải nhân viên trung thành chỉ để trả tiền lãi suất cao cắt cổ. Sau đó, các nhà đầu tư cử một đội ngũ nhà tư vấn đến thuyết phục bạn rằng đã "đâm lao thì phải theo lao". Họ hứa hẹn rằng những ai làm theo sẽ được đền đáp hậu hĩnh – nghĩa là họ đang "dung hòa lợi ích nhà quản lý với nhà đầu tư". Ý nghĩa thực chất của việc này là buộc các nhà quản lý phải tuyệt đối trung thành với cổ đông – dù cổ đông đó có muốn rút khỏi công ty trong vài năm tới hay không.

Tệ hơn, bạn còn nhận được hóa đơn thanh toán dịch vụ tư vấn từ quỹ đầu tư tư nhân. Nếu bạn không có tiền trả, họ sẽ lại gợi ý bạn vay nợ thêm. May thay, lãi suất ở đây khá thấp. Chính phủ mất khá nhiều tiền cho dịch vụ này khi cho phép bạn tính lãi suất vào tổng chi phí. Và chính điều này giúp nâng cao lợi nhuận trên vốn tự có của bạn.

"Nhưng tôi đã sa thải hầu hết nhân viên!", một nhà quản lý lo sợ. "Tôi đã chuyển văn phòng yêu thích sang khu công nghiệp tẻ ngắt này. Chẳng ai nói chuyện với tôi. Tôi phải thuê nhân công lao động từ Trung Quốc. Chẳng còn gì ở lại ngoài dòng tiền từ từ chảy vào công ty, chẳng có sự sống, chẳng có con người, cũng chẳng có một mục đích cao cả nào."

Người đàn ông đứng trong văn phòng trống rỗng nhìn ra công viên Trung tâm và nói: "Sứ mệnh đã hoàn thành. Đã đến lúc bán công ty."

Bây giờ công ty "mới cải tổ" đã được niêm yết trên sàn chứng khoán. Hàng tháng trước đó, nhà đầu tư tư nhân đã thu hồi được khoản đầu tư ban đầu, thậm chí còn có lời gấp đôi và bây giờ lại đang đầu tư vào những dự án béo bở khác. Thị trường thừa nhận rằng công ty này đã "đảo ngược tình thế" hoạt động hiệu quả hơn, loại bỏ toàn bộ những khâu lãng phí dư thừa và sẵn sàng gặt hái thành quả. Nếu nhà đầu tư mua công ty với giá 1 tỷ đô-la và bán với giá 3 tỷ đô la, thì 2 tỷ đô-la và đương nhiên cộng với khoản tiền đầu tư ban đầu, sẽ đều là của nhà đầu tư. Hơn nữa, tỷ suất thuế tính cho thu nhập từ đầu tư cá nhân lại thấp hơn tỷ suất thuế của công ty. Liệu còn có ai đắn đo khi đầu tư vào doanh nghiệp này không?

Quỹ đầu tư tư nhân đã tạo ra một hình thái chủ nghĩa tư bản lớn mạnh, đưa chúng ta trở lại vấn đề được nhà kinh tế học người Mỹ từng đoạt giải Nobel, Milton Friedman, và nhà quản trị học lừng danh người Anh, Charles Handy, đặt ra. Quỹ đầu tư tư nhân

rất có lợi cho các nhà đầu tư, trong trường hợp tốt nhất, nó còn giúp các công ty hoạt động hiệu quả hơn và nâng cao giá trị của công ty. Nhưng việc chuyển giao quá nhiều quyền lực vào tay những người quản lý quỹ đầu tư khiến các công ty và cộng đồng trở thành nạn nhân của những cá nhân chỉ coi các quỹ đầu tư tư nhân như các cỗ máy kinh tế. Vai trò xã hội của công ty bị bỏ qua. Các nhà đầu tư tư nhân có thể rút về nghỉ ngơi, tin tưởng rằng các cỗ máy tư sản này sẽ làm đúng mọi việc mà không phải xử lý bất kỳ một hệ quả nào do những việc làm của họ gây ra. Điều này rất khác với việc chủ nhà máy phải đối mặt với công nhân hàng ngày. Trên thực tế, rất nhiều MBA tại Harvard đã thành công với các công ty đầu tư tư nhân, và còn có rất nhiều người muốn gia nhập lĩnh vực này. Vai trò của người lãnh đạo và người tạo ra sự khác biệt trong công ty đầu tư tư nhân là gì? Họ có còn lương tâm nghề nghiệp hay không? Với vai trò của các nhà kinh tế và xã hội, họ nhìn nhận ra sao về sự cân bằng này?

Hai chuyên gia đầu ngành về quỹ đầu tư tư nhân đã tới trường diễn thuyết trong vài ngày và được sinh viên nhiệt liệt chào mừng. Người đầu tiên là David Rubenstein, nhà đồng sáng lập tập đoàn đầu tư tư nhân toàn cầu Carlyle năm 1987. Kể từ đó đến nay, Carlyle đã đổ hơn 50 tỷ đô-la của các nhà đầu tư vào các công ty trên khắp thế giới. Diễn giả thứ hai là Steve Schwarzman, nhà sáng lập và CEO của tập đoàn Blackstone. Có lẽ mọi sinh viên đều mơ ước trở thành một người như ông.

Rubenstein có diện mạo giống với một chính khách lớn tuổi ở phố Wall, mặc chiếc áo kẻ sọc xanh, đeo cặp kính cú vọ màu vàng nâu. Nhưng khi cất lời, ông trở thành người khôi hài, luôn phê phán chính mình. Theo tôi quan sát, có sự khác biệt đáng kinh ngạc giữa các nhà lãnh đạo tập đoàn với những chủ doanh nghiệp nhỏ. Chủ doanh nghiệp nhỏ thường khôn ngoan hơn, có tư duy độc lập, không lặp lại những việc người khác đã làm, luôn niềm nở. Ở bất kỳ ai chấp nhận mạo hiểm cuộc đời của

mình đều hằn in những dấu vết của một thời sóng gió. Và ngay cả khi người đó ăn vận một chiếc áo kẻ sọc xanh, dấu vết đó vẫn cứ lồ lộ bên ngoài.

Những doanh nhân tới trường từ tỷ phú tài chính Richard Perry tới Barry Diller, ông trùm truyền thông, người sáng lập IAC, một website âm nhạc dành cho nghệ sĩ tự do mang tên The independent artists club cho hãng điện thoại di động Nokia; hay Paul Orfalea, nhà sáng lập hệ thống cửa hàng phô-tô Kinko's thành công nhất nước Mỹ đều là những kẻ say mê khả năng và đức tính cần mẫn của chính mình và rất trân trọng vận may đã dẫn họ tới thành công. Dù luôn bị bám sát, những người thuộc týp người luôn ganh đua như Darwin phân loại luôn muốn hiểu biết nhiều hơn về thế giới, sự điên rồ của thế giới, và phần nào cảm thông với người khác hơn. Họ nhắc tôi nhớ đến những vị tướng lão luyện trên chiến trường, khi các công ty đang gặp khó khăn, các tư vấn viên, luật sư và chủ ngân hàng giống như những chính trị gia đẩy người ta vào trận địa, mà không hề biết hậu quả.

Khi nhắc tới Rubenstein, tôi lại nói về những điều trên bởi ông là người thật khó lường. Phân biệt một doanh nhân rất dễ vì khi tới trường, anh ta thường mặc quần bò, áo len lông cừu và uống cà phê bằng cốc tái chế. Nhưng Rubenstein không thể rũ bỏ thói quen và lối ứng xử của một luật sư tại Washington, nghề mà ông từng làm trước đây. Vài năm sau khi rời trường luật, Rubenstein làm việc cho ứng cử viên và sau này trở thành Tổng thống Jimmy Carter. “Khi tôi bắt đầu phục vụ tổng thống trong chiến dịch vận động tranh cử năm 1976, ông ấy chỉ hơn đối thủ 33 phiếu ủng hộ. Đến ngày bầu cử, tôi đã xoay chuyển hoàn toàn tình thế.” Rubenstein nói rằng ông luôn ở lại muộn hơn mọi người để đảm bảo thư của mình luôn được xếp lên trên cùng trong khay đựng công văn của Tổng thống Carter khi ông tới văn phòng vào sáng hôm sau. Tuy nhiên, trong khủng hoảng kinh tế, sự tận tụy của ông chẳng giúp ích gì cho chính quyền Carter. Sau khi rời bỏ chính trị, Rubenstein trở lại hoạt động trong ngành luật một thời gian cho tới khi ông phát hiện ra một thời cơ lớn.

Hầu hết các lĩnh vực đều có giai thoại về những nhân vật sáng lập ngành đó, từ Alexander Graham với chiếc điện thoại tới Larry Page và Sergey Brind với việc xây dựng phiên bản Google đầu tiên trong khoa công nghệ thông tin của trường đại học Standford. Năm 1982, Simon và cộng sự Raymond Chambers đã mua lại công ty chuyên sản xuất bưu thiếp Gibson từ RCA với giá 81 triệu đô-la. Simon và Chambers góp 1 triệu đô-la tiền mặt, vay 53 triệu đô-la và trả góp số dư còn lại, theo đó Gibson bán phần lớn tài sản của công ty mình và sau đó thuê lại số tài sản đó. Đây chính là một ví dụ về tỷ suất đòn bẩy cực đại, nhưng Simon biết rõ việc mình đang làm. RCA muốn chuyển nhượng công ty để tập trung vào các lĩnh vực kinh doanh khác. Thị trường chứng khoán đang có xu hướng phục hồi trở lại sau cuộc khủng hoảng kéo dài. Gibson bắt đầu hoạt động hiệu quả trợ lại. Chỉ 18 tháng sau, Simon và Chambers đã đưa Gibson lên sàn chứng khoán, thu được 290 triệu đô la. Simon đã biến khoản đầu tư cá nhân 330.000 đô-la thành số cổ phần trị giá 70 triệu đô-la.

Những món hời như thế không nhiều. Rubenstein đã sớm biết kiếm tiền từ cơ hội đó, và quan trọng hơn là tìm kiếm những công ty muốn mua lại. Đặc điểm của công ty Carlyle là biết tìm ra lối đi trong hoàn cảnh khó khăn, biết tận dụng quan hệ với các quan chức cấp cao nhằm "bôi trơn" các giao dịch làm ăn. Nói chuyện với chúng tôi, ông nói khi ai ai cũng mải mê với Ấn Độ và Trung Quốc, Carlyle lại khám phá ra lãnh địa vẫn chưa được khai phá ở châu Phi.

Lý do Rubenstein tới Harvard không phải để khích lệ sinh viên bằng những bài diễn thuyết về siêu lợi nhuận. Trước đây, ông từng tài trợ xây dựng Học viện Chính trị Kennedy và cũng từng tới trường để đưa ra một số lời khuyên nghề nghiệp giúp sinh viên vừa kinh doanh vừa phục vụ chính phủ. Khi nói tới kinh doanh và chính phủ, theo Rubenstein, "bạn vừa có tiếng lại vừa có miếng". Có hai cách để làm được điều này. Hoặc bạn làm việc cho nhà nước từ khi còn rất trẻ rồi chuyển ra ngoài kinh doanh, hoặc bạn kiếm thật nhiều tiền sau đó chuyển vào nhà nước. Theo Rubenstein,

tác dụng của quỹ đầu tư tư nhân là "nếu thành công, bạn sẽ được đền đáp xứng đáng. Và nếu không thành công, bạn vẫn kiếm được một khoản tiền kha khá, và có tiền tức là bạn sẽ có tự do". "Và khi được tự do", ông nói thêm, "bạn sẽ có cơ hội theo đuổi đam mê".

Với thành công của mình, Rubenstein dường như không hề bối rối trước lĩnh vực kinh doanh đã giúp ông trở nên giàu có. Theo ông, chính phủ có ảnh hưởng lớn tới cuộc sống của người dân. Trả lời câu hỏi về những phẩm chất ông tìm kiếm ở một ứng viên, ông nói, "thông minh, có đạo đức, khả năng làm việc nhóm, khát khao gây dựng sự nghiệp và khả năng kiểm soát cái tôi của bản thân". Tuy nhiên, lời khuyên quan trọng nhất của ông trong nghề nghiệp lại vô cùng đơn giản: "Hãy trở thành người đứng đầu hay người đưa ra quyết định, đừng trở thành kẻ cung cấp dịch vụ". Người đứng đầu luôn là người kiếm ra tiền. Họ có thể tắt điện thoại trong ngày nghỉ. Mọi kẻ khác phải vây quanh họ. Họ là kẻ sở hữu "chén Thánh" thứ mà những kẻ khác đều mong muốn kiểm soát thời gian của chính họ.

Steve Schwarzman lớn lên ở vùng ngoại ô Philadephia, nơi bố ông sở hữu một tiệm giặt là nhỏ. Ông từng học Đại học Yale, là thành viên của một hội kín có tên là "Đầu lâu xương sọ" (Skull and Bones) của trường này sau George W. Bush. Sau đó, cả hai người đều theo học ở HBS. Sau khi tốt nghiệp MBA, Schwarzman tới phố Wall, trở thành Trưởng ban Sáp nhập của ngân hàng đầu tư hàng đầu trên thế giới Lehman Brothers. Hồi giữa thập niên 1980, công ty bị chia năm xẻ bảy do tranh chấp bè phái, Schwarzman cùng với người bạn chí cốt Pete Peterson, chủ sở hữu một nhà băng, đã ra đi và thành lập Blackstone, sau này trở thành tập đoàn cổ phần tư nhân khổng lồ của Mỹ. Trong khi rất nhiều chuyên gia tài chính khác tỏ ra e dè trước công chúng, Schwarzman lại tìm cách lôi cuốn đám đông. Ông sống trong một căn hộ xa hoa ở đại lộ Park Avenue, tham dự các sự kiện xã hội và thể hiện vị thế của mình.

Ông trở lại Harvard để tham dự cuộc phỏng vấn của chuyên gia phỏng vấn Charlie Rose cho kênh truyền hình PBS, Mỹ. Xuất hiện trong một chiếc áo kẻ sọc vai hơi gù, đầu hơi nghển ra phía trước từ cổ chiếc áo kẻ sọc như lão rùa già, như thể sẽ sẵn sàng rụt vào mai bất cứ khi nào, khoanh hai tay trước mặt. Dáng điệu của ông mang tới cho khán giả một cảm giác thú vị, như thể ông đã giấu sẵn vài món đồ chơi khăm người khác ở đâu đó, chỉ chờ dịp sử dụng.

Ông nói hồi trẻ, ông từng tới gặp một đồng đội tại hội kín Đầu lâu xương sọ là Averell Harriman, người thừa kế cả một công ty đường sắt, sau này trở thành một nhà ngoại giao lỗi lạc. "Tôi xuất thân từ một gia đình trung lưu", ông nói bằng giọng nhỏ nhẹ và khoa tay phụ họa. "Khi đó tôi muốn tìm kiếm những hình mẫu cho mình. Đó là một thời điểm rất quan trọng trong chính trị, và Harriman đang tham dự các cuộc đàm phán hòa bình tại Paris. Ông hỏi tôi: "Chàng trai trẻ, liệu cậu có thể giàu chỉ nhờ vào năng lực của chính mình không?" Tôi trả lời "không". "Vậy thì, điều đó sẽ tạo ra một bước ngoặt rất lớn trong đời cậu. Nếu cha tôi không phải là E. H. Harriman, CEO công ty đường sắt Thái Bình Dương của Mỹ, chắc cậu sẽ chẳng thèm đứng đây nói chuyện với tôi đâu nhỉ." Lời khuyên của ông chỉ đơn giản là bạn phải tìm cách kiếm tiền. "Câu chuyện kể về câu nói của Rubenstein, khi được tự do, bạn sẽ có cơ hội theo đuổi đam mê. Nếu bạn muốn có người hầu phục vụ, những bức tranh đẹp để ngắm và những người bạn thông minh để cùng đi ăn trưa, bạn phải có tiền. Nếu bạn muốn dạo chơi trên đại lộ Park Avenue trong chiếc limousine sang trọng, được vây quanh bởi những tiếng chào mừng và tiếng động cơ gầm rú, chỉ có tiền mới có thể biến ước mơ của bạn thành hiện thực. Khi được đồng tiền nâng đỡ, bạn có thể theo đuổi chính trị, ngoại giao hay công việc của một chính khách.

Khi mới thành lập Blackstone, Schwarzman phải nếm trải mọi khổ cực của kẻ tự thân lập nghiệp. "Bạn phải thật sự yêu thích đau đớn và khổ cực", ông nói. "Bởi khi khởi nghiệp, bạn hy vọng mọi người sẽ tới, nhưng rồi chẳng ai đến và cũng không

mua gì. Chín trong số mười công việc kinh doanh đều thất bại. Vì vậy, để đi từ con số không tới một mức độ thành công nào đó, bạn phải luôn kiên định."

Phải chờ tới cuộc gặp thứ 19, ông mới tìm ra được người muốn đầu tư vào Blackstone. Đó là lãnh đạo quỹ đầu tư của một công ty bảo hiểm, cam kết đầu tư 100 triệu đô-la. Từ đó trở đi, Blackstone bắt đầu có vốn để phát triển. Schwarzman nói: "Nếu bạn làm những điều mình cảm thấy thích thú, thì bạn luôn thành công mà chẳng cần phải có bất kỳ một bản kế hoạch chiến lược nào cả." Thật vậy, bí quyết là phải tin tưởng cảm giác của mình khi phải đối mặt với chướng ngại vật.

Khi được hỏi về công việc kinh doanh của mình, Schwarzman nói: "Chúng tôi kêu gọi thật nhiều tiền đầu tư… rồi mua lại các công ty khác. Sau đó, cứ với 1 đô-la vốn tự có ban đầu, chúng tôi vay thêm 3 đô-la nữa." Ông so sánh việc tìm mua các công ty với việc hẹn hò. Có rất nhiều nhân tố khác nhau dẫn tới thành công. Nhiệm vụ của bạn là phải biết được công ty sẽ phát triển với tốc độ ra sao, và phải làm gì để hỗ trợ sự phát triển đó. Sau đó là vấn đề tài chính. Công ty sẽ chịu được khoản nợ trị giá bao nhiêu? Hoạt động kinh doanh của công ty sẽ chịu được sức ép lớn đến đâu? "Để hiểu rõ các vấn đề này", Schwarzman nói, "bạn cần biết kết hợp các kỹ năng phân tích sắc bén với khả năng nhanh nhạy, dự đoán việc nào sẽ thành công và việc nào không thể thành công, bạn đang ở thời điểm nào trong chu kỳ kinh tế, và điều gì sẽ khiến bạn gặp rắc rối". Ông cho rằng kinh doanh giống như chơi bóng rổ môn thể thao không chỉ cần khả năng liên tiếp ném bóng vào rổ từ một vị trí trên sân, mà còn cần đến khả năng ghi điểm tại mọi vị trí trên sân khi đang bị đối phương với đủ vóc dáng và kỹ thuật kèm. Đương nhiên, kinh doanh còn đòi hỏi bạn phải chăm chỉ, biết cảm thông và dự đoán được tương lai của thế giới."

Nhưng trên hết, ông tin rằng tính hiếu kỳ bẩm sinh mới chính là yếu tố quyết định dẫn tới thành công. "Có một số người luôn chiến thắng trong mọi cuộc đua, cũng có

những người chỉ phát huy khả năng vào những thời điểm quan trọng.” Ví dụ điển hình là Napoleon may mắn trở thành một vị tướng. Họ chính là 1/10 nhân tài của thế giới, khiến thế giới phát triển. Với họ, những thách thức trong cuộc sống chỉ là chút sóng gió. Với số khác, thử thách chẳng khác nào họa vô đơn chí. Đứng trên đỉnh cao sự nghiệp, với điệu cười tinh quái, Schwarzman khiến mọi người không khỏi ngạc nhiên trước điều ông thấy trong gương mỗi sáng. Cuộc sống là trò chơi của kẻ thắng, người thua. Trong đó, khi quay đầu nhìn lại thì chỉ có chỗ đứng duy nhất cho kẻ chiến thắng. Tất cả mọi người đều muốn được như Steve.

Vài tuần sau học kỳ hai, Bo và tôi quyết định rằng hai chúng tôi đã nói đủ về công việc kinh doanh, đã tới lúc bắt tay vào làm việc. Khi đó chúng tôi đang học về tinh thần kinh doanh trong môn Nhà quản trị doanh nghiệp, của giảng viên Paul Gompers một viện sĩ, chuyên gia đầu tư mạo hiểm, và cũng là cựu vận động viên điền kinh thế giới. Buổi học đầu tiên, trong chiếc áo sơ-mi kẻ và áo khoác nhung đen, ông chạy xộc vào lớp, nổi bật giữa đám đông chỉ mặc quần áo công sở hệt như nhau. Mắt ông mở to và giọng nói vang xa: “Học lý thuyết thế là đủ rồi. Hãy lăn lộn với thực tế, bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình đi thôi.”

Harvard định nghĩa tinh thần kinh doanh là “không ngừng theo đuổi cơ hội nằm ngoài các nguồn lực hiện có”. Câu chuyện đầu tiên mà tôi kể dưới đây là một tình huống khá đặc biệt. Bob Reiss, một nam sinh trường Harvard, đã làm giàu từ trò chơi Trivial Pursuit – trò chơi câu đố từng được chiếu trên kênh TV Guide. Reiss nhận thấy số lượng khán giả xem chương trình ngày càng tăng và trong vòng không đầy một năm, cậu đã ký hợp đồng với kênh truyền hình TV Guide để xây dựng một trò chơi sử dụng các câu hỏi được chiếu trên tivi. Cậu thiết kế, đóng gói, sản xuất trò chơi và đem bán chúng vào dịp Giáng sinh, thời điểm bán chạy nhất trong năm. Câu chuyện của cậu là một trong những ví dụ về kẻ biết nắm bắt cơ hội, tập hợp các nguồn lực và tận dụng triệt để chúng. Cậu biết người phù hợp có thể tài trợ, giúp

thiết kế và bán trò chơi. Đây là một ví dụ rất thú vị, làm thay đổi mọi lý thuyết kinh doanh tẻ nhạt. Thời gian còn lại của buổi học, mọi người chỉ tập trung nói về tinh thần kinh doanh.

Tuy nhiên, sau đó, môn học lại quá tập trung vào khuôn khổ lý thuyết đã định sẵn và cách thức ra quyết định. Chúng tôi được học cách phân tích một cơ hội và các khả năng điều hòa đồng vốn khác nhau, cách tổ chức tư duy theo nhu cầu khách hàng bao gồm con người, cơ hội, hoàn cảnh và thỏa thuận. Chúng tôi đã thử nghiệm các kỹ năng khởi nghiệp cần thiết và sau đó quản lý sự phát triển của doanh nghiệp đó. Chúng tôi đã nhận thức được tầm quan trọng của việc phải luôn có đủ tiền mặt thông qua câu thần chú của William Sahlman, một chuyên gia tài chính tại Harvard: "Có nhiều tiền tốt hơn có ít. Có sớm tốt hơn có muộn. An toàn tốt hơn mạo hiểm. Đừng bao giờ để bị thiếu tiền." Kết thúc môn học, Gompers trích dẫn hai câu nói nổi tiếng, câu thứ nhất là của Einstein: "Nên tránh thuyết giáo cho giới trẻ rằng thành công là mục đích duy nhất của cuộc sống. Động cơ quan trọng nhất trong công việc, học tập và cuộc sống chính là niềm vui trong công việc, niềm vui từ những thành quả bạn có được và kiến thức hiểu biết về cộng đồng." Câu nói thứ hai là của Gandhi: "Hãy sống như thể ngày mai bạn sẽ chết. Học như thể bạn sẽ tồn tại mãi mãi."

Đó đều là những lời khuyên rất bổ ích, nhưng điều mà môn học thiếu chính là cơ hội thảo luận đâu là câu hỏi quan trọng nhất cho bất kỳ ai muốn thử vận may của mình: Bạn có thật sự mong muốn làm việc đó không? Khởi đầu bao giờ cũng dễ dàng, nhưng liệu bạn đã sẵn sàng cho "buổi chiều thứ Tư đen tối", sau 18 tháng thực hiện kế hoạch mà khách hàng vẫn e dè, nhà đầu tư đang dần mất niềm tin, và bạn đã lấy hết tiền vay nợ để trả lương cho nhân viên? Max, một sinh viên người Đức, là một trong số ít các sinh viên trong lớp có kinh nghiệm sống đó. Anh từng xây dựng một doanh nghiệp chuyên cung cấp các dữ liệu tài chính, hoạt động khá thành công tại Đức. Anh phàn nàn rằng ngồi nghe giảng môn Nhà quản trị doanh nghiệp chẳng khác

nào “nghe người còn trinh nói về quan hệ tình dục”. Nhưng anh lại nhận được điểm số thấp nhất. Qua đó, bạn có thể thấy được điểm số ở Harvard phù phiếm tới mức nào.

Bo và tôi cho rằng chúng tôi nên thành lập một doanh nghiệp truyền thông giải trí. Chúng tôi tưởng tượng một đế chế khổng lồ, trải rộng khắp thế giới khiến ông trùm truyền thông toàn cầu Rupert Murdoch cũng phải cảm thấy mình thật tầm thường. Disney, Viacom và ngay cả Microsoft sẽ như những kẻ điếc không sợ súng, như trùng biến hình run rẩy co rúm trước chúng tôi. Nếu công việc kinh doanh phát đạt, Bo sẽ cho thu âm album của band nhạc rap nổi tiếng ol’ Georgia và phát hành nó trên toàn thế giới.

Nhưng việc gì cũng phải làm theo trình tự. Công ty của chúng tôi sẽ như thế nào? Bo muốn văn phòng tựa như phòng điều khiển sân bay. Anh sẽ ngồi ở một chiếc bàn, xung quanh là vô số màn hình máy tính, làm nhiệm vụ giám sát. Phải có một sân bóng rổ gần công ty. Một đầu bếp có thể nấu bất cứ thứ gì, vào bất kỳ lúc nào Bo muốn. Và anh sẽ dành phần lớn thời gian ở trong phòng điều khiển sân bay đó, xem bóng rổ và ký kết hợp đồng.

Còn tôi lại muốn văn phòng giống như một cửa hàng bán thảm của người Ba Tư, yên tĩnh có cửa sổ nhìn ra sân sum suê cây cối, tiếng nước chảy róc rách của một con suối nhỏ. Một chiếc bàn bằng gỗ với máy điện thoại đen cổ điển và không có máy tính. Vật dụng khác duy nhất trên bàn là cuốn sổ lò so liệt kê hoạt động mỗi ngày. Trong phòng có hai chiếc ghế tựa bằng da cho khách. Bên ngoài là một cô thư ký tài giỏi canh phòng lãnh địa linh thiêng của tôi và có thể pha những ly cà phê tuyệt hảo. “Xin lỗi Ngài Chủ tịch, ngài Delves Broughton đang bận. Tuy nhiên, ngài ấy sẽ rất vui mừng nếu ngài đồng ý cùng ăn trưa vào ngày mai. Liệu ngài có thể chấp thuận lời đề

nghị này không? Thật tuyệt! Chúng tôi sẽ đặt trước món ăn kiểu Pháp theo yêu cầu của ngài."

Tại chiếc bàn bên cửa sổ, có một chiếc bát đựng quả mộc qua tỏa hương thơm ngát khắp phòng. Đằng sau tấm pa-nô gắn một chiếc tivi để tôi có thể xem các trận bóng đá tranh cúp châu Âu cùng luật sư, một người bạn thâm niên thân thiết đáng tin cậy, người luôn khiêm tốn lịch sự và luôn xem thường các đối thủ. Phía ngoài sân sẽ là một chuỗi văn phòng nhỏ, có một đội ngũ những người giúp việc thông minh và trung thành giúp tôi giải quyết những công việc chi tiết.

Trong bữa sáng tại nhà hàng Spangler, Bo và tôi cùng vạch ra cấu trúc quản lý độc đáo của công ty. Chúng tôi chẳng phải nghiên cứu đề tài nào cho tới tận học kỳ hai, nên chúng tôi vẫn có thời gian. Hầu hết các buổi sáng, tại chiếc bàn bên cạnh chúng tôi đều có ba phụ nữ châu Á thanh lịch, trông giống như vừa mới đi ra từ một cửa hàng quần áo sang trọng ở Thượng Hải, bật máy tính xách tay chuẩn bị bài học cho tiết sau. Họ nói chuyện bằng tiếng Trung Quốc và tham vọng của họ đã khích lệ chúng tôi rất nhiều.

Bây giờ, tất cả những gì chúng tôi cần là một ý tưởng. Lúc đó, mọi người đang xôn xao trước sự ra đời của công nghệ Web 2.0. Cuối năm 2004, một nhóm nhà báo và kỹ thuật viên của trung tâm Internet và Xã hội Berkman có trụ sở tại tòa nhà Victoria cạnh trường Luật Harvard, tập hợp với nhau thành một hiệp hội những người ham hiểu biết, đã phát tán trực tuyến các đoạn băng hình tự tạo. Họ gọi đó là phương thức truyền thông mới. Nguyên tắc hoạt động của họ là bất kỳ cá nhân nào cũng có thể tự thu âm ghi hình, gửi trực tiếp lên mạng và phát tán miễn phí. Khi đó, tôi thấy cách này rất sáng tạo. Nhật ký cá nhân trên mạng đã khá phổ biến trong khi những người sáng tạo trang YouTube chỉ mới bắt đầu làm việc tại San Bruno, California. Còn phải mất vài tháng nữa thì sản phẩm của họ mới được tung ra thị trường. Giữa

nhật ký trực tuyến bằng chữ với nhật ký bằng hình ảnh dường như có một khoảng cách lớn.

Tôi đã cố gắng suy nghĩ nhằm tìm ra một ý tưởng có thể áp dụng những điều đã học trong 20 tuần qua tại trường HBS. Tôi xuất phát từ quan điểm của khách hàng. Ở mọi nơi trong trường, đâu đâu tôi cũng thấy cảnh sinh viên đi lại với chiếc iPod trên tay. Liệu họ có thích nghe chương trình nào khác không nhỉ? Thứ gì đó chưa được iTunes bán mà lại không có trên đài? Tôi hỏi những người tôi quen xem muốn iTunes bán thứ gì khác, tin tức, giải trí, truyện hay sách thu âm. Rất nhiều người nói rằng họ muốn có một chương trình chuyên về tin tức dưới dạng âm thanh, để nghe khi đang làm việc. Những người khác lại muốn nghe lại bài giảng hay cuộc thảo luận thú vị mà họ bỏ lỡ. Họ muốn nghe các doanh nhân nói về những thương vụ thành công nhất hoặc các bác sĩ kể về quá trình giải phẫu. Không ai quan tâm đến độ dài và nội dung chương trình. Bạn có thể phát mọi thứ, từ bài thơ ngắn ngủi tới cuộc thảo luận bàn tròn kéo dài tới ba tiếng đồng hồ.

Tôi chợt nhớ tới những người bạn phóng viên. Một trong những nguyên nhân chính khiến họ bực tức khi làm việc cho một tờ báo là sự hạn chế của giấy mực. Bạn chán nản chỉ bởi hạn nộp bài, quả bom hẹn vào lúc 7 giờ tối, đã đến và phải ngậm ngùi cắt đi một nửa bài viết để nhường chỗ cho tin khẩn. Ngoài ra còn có một vấn đề khác là các biên tập viên can thiệp quá sâu vào bài viết, cắt xén những câu hay nhất hoặc cắt bỏ những trích dẫn thú vị để mẩu tin của bạn khỏi chèn mất hình ảnh quảng cáo máy giặt. Bất kỳ một nhà báo nào cũng đều có rất nhiều bài viết lưu trong sổ tay nhưng có lẽ chúng chẳng bao giờ được đăng. Đăng tải chương trình lên mạng dường như chính là một lối thoát lý tưởng. Nhưng quan trọng nhất, phương pháp này rất dễ dàng bởi bạn chỉ cần ghi âm lời nói của mình thay vì viết lách trên blog.

Bo bắt đầu quan tâm đến nhu cầu của các bác sĩ và sinh viên y khoa. Họ có quá ít thời gian mà lại có quá nhiều thứ phải học, họ sẽ rất thích thú khi được nhận thông tin từ iPods. Có lẽ, chúng tôi nên thuyết phục một số chuyên gia giải phẫu hàng đầu dành mươi phút mỗi tuần nói về quy trình phẫu thuật. Họ hầu như không có thời gian để viết nhật ký trực tuyến. Nhưng nếu bạn biết cách đơn giản hóa mọi việc – giúp họ ghi âm trong khi lái xe họ sẽ giúp bạn. Đối với các luật sư cũng vậy, chúng tôi có thể đề nghị họ nói về các vụ kiện và đưa ra lời khuyên.

Ý tưởng của chúng tôi dần hình thành. Chúng tôi đang chuẩn bị xây dựng một trang web giống như một siêu thị có âm thanh và hình ảnh. Người sử dụng có thể tìm kiếm bài nói chuyện của một nhà báo họ yêu thích hay một bác sĩ phẫu thuật nổi tiếng và tải về. Khách hàng phải đăng ký, tải các file chương trình hàng tuần và trả phí dịch vụ. Chúng tôi trích một phần doanh thu trả cho các diễn giả để tạo hứng thú làm việc cho họ. Nhiệm vụ của chúng tôi là tìm kiếm diễn giả, giúp họ ghi âm, sau đó quản lý và giới thiệu trang web. Bo lập ra hẳn một bảng tính doanh thu và các chi phí dự kiến trong hai năm. Chúng tôi sắp giàu to rồi!

HBS là nơi tuyệt vời để biến những kế hoạch kiểu này thành hiện thực. Dường như ai cũng đều sẵn sàng giúp đỡ. Chúng tôi đã ăn trưa với một người bạn từng làm việc cho Ban Chiến lược của Disney. Anh cảnh báo chúng tôi về những khó khăn trong quá trình xây dựng thương hiệu cho chương trình. Một người bạn khác, từng làm việc cho Yahoo!, góp ý cho chúng tôi về kết cấu và nội dung chương trình. Cuối cùng, chúng tôi cũng có được một đoạn ghi âm 90 giây lưu lại trong iPod của Bo. Chúng tôi lần lượt nói và thậm chí còn ghi âm được cả nhạc nền tuyệt hảo. Tạm hài lòng với thành quả đó, chúng tôi hẹn gặp Gompers. "Tuần này tôi rất bận, nhưng tôi có 15 phút rảnh trong 10 ngày tới", trợ lý của Gompers nhắc lại lời ông nhắn với chúng tôi. Đây là chuyện rất bình thường ở trường Đại học Harvard.

Mười ngày sau, Bo và tôi tới gặp Gompers tại văn phòng của ông ở Morgan. Chúng tôi phải ngồi chờ 10 phút. Khi được gọi vào, chúng tôi mở iPod và bật đoạn giới thiệu chương trình. Ông nhấp nhổm trên ghế suốt 90 giây. Khi đoạn thu âm kết thúc, chúng tôi hỏi ông nghĩ gì về nó. Ông nói loanh quanh, chẳng có vẻ gì hứng thú. Chúng tôi hỏi ông cách thức xin tài trợ. Ông khuyên chúng tôi phải tự làm trong khả năng có thể. Ông nói rằng dự án của chúng tôi không có chút triển vọng gì. Chúng tôi cố hỏi ông thêm vài câu nữa, nhưng ông từ chối trả lời với lý do phải tham dự một lớp học tiến sĩ. Có lẽ, chúng tôi đã lấy của ông 7 phút, và có lẽ ông chẳng mất đi một lời động viên nào. Chúng tôi ra về, thầm nguyền rủa Gompers.

"Mẹ kiếp", tôi thét lên khi ngồi trên chiếc SUV khổng lồ của Bo. "Giáo sư giảng dạy về tinh thần kinh doanh phải động viên tinh thần cho lũ sinh viên đang cố gắng học tập tinh thần kinh doanh chứ."

"Ừ", Bo nói, "nhưng cậu có nghĩ nếu ông ấy là một doanh nhân thật sự thì tội gì ông ấy phải làm một lão giáo sư cả đời?"

"Nhưng ngay cả khi ý tưởng của chúng mình có tệ đến đâu chăng nữa, thì ông ấy cũng nên động viên chút ít. Ông ấy có thể nói: "Thử làm cũng tốt"." Hai phút sau, tôi vẫn tiếp tục nguyền rủa lão giáo sư đó. Bo rất thích những câu chửi thề giọng Mỹ lai Anh của tôi, và chúng tôi thề rằng một ngày nào đó sẽ chứng minh được Gompers hoàn toàn sai lầm.

Sau đó, chúng tôi chuyển sang chống Gompers. Rodger từng tham gia nhóm tôi chỉ vài tuần trong học kỳ thứ nhất, cho tới khi anh phải bỏ học để quản lý công việc kinh doanh và chăm sóc bà mẹ đau ốm. Anh ấy là một doanh nhân đích thực. Tôi chưa từng gặp ai như vậy, một con người thật sự cuồng nhiệt, say mê muốn được kinh doanh. Anh không bao giờ để ý tới những khó khăn hay mất mát mà mình phải trải

qua, phải đương đầu với những khó khăn tài chính hay lúc nào cũng phải tận tâm với công việc. Anh chỉ luôn nhìn vào những thế mạnh, tạo ra những thứ mới mẻ, thiết thực và luôn muốn được làm việc. Theo anh, cuộc sống của một doanh nhân khi mới lập nghiệp thật thú vị. Anh nhận được tài trợ từ Bain Capital, một trong những công ty đầu tư mạo hiểm danh tiếng nhất. Các công ty đầu tư mạo hiểm có xu hướng đầu tư vào con người hơn là ý tưởng, vì vậy, sự tham gia của Bain đã mang lại một lá phiếu tín nhiệm vào khả năng của Rodger biến mọi thứ thành hiện thực. Khi thấy tôi và Bo muốn tham gia, Rodger hăm hở nói: “Tôi sẽ giới thiệu cho các bạn một số công ty đầu tư mạo hiểm. Họ sẽ thích chương trình này cho mà xem.”

“Nhưng chúng tôi mới chỉ đang trong giai đoạn tìm tòi.”

“Cứ gặp họ đi. Họ tìm kiếm ý tưởng ở khắp nơi. Nếu có điều gì các bạn chưa chắc chắn, hãy cứ nói CQĐ.”

“CQĐ là gì?”

“Chưa quyết định.”

Trước khi tôi kịp đưa ra bất kỳ một lời phản đối nào, hòm thư của tôi đã ngập tràn những lời khuyên, lời giới thiệu của Rodger gửi tới. Chỉ trong một tuần, chúng tôi gặp gỡ ba công ty đầu tư mạo hiểm nổi tiếng nhất ở Boston và một công ty ở thung lũng Silicon. Mọi việc thật quá đơn giản.

Bây giờ, chúng tôi phải lập một bản kế hoạch kinh doanh và một bài thuyết trình bằng âm thanh. Một lần nữa, Bo lại lao vào công việc, anh thức cả đêm để biên soạn 20 slide powerpoint tuyệt đẹp giới thiệu về chúng tôi và kế hoạch của chúng tôi. Lời khuyên duy nhất của Rodger là đặt tiểu sử bản thân lên trước, đó là slide quan trọng nhất. Ước tính dòng vốn cũng rất cần thiết nhằm thể hiện bạn đã thật sự suy nghĩ kỹ

về mô hình kinh doanh, nhưng nếu bạn không thật sự suy nghĩ kỹ thì mục này sẽ hoàn toàn vô nghĩa. Điều thật sự quan trọng chính là bản thân chúng tôi. Liệu chúng tôi có thể biến mọi việc thành hiện thực không? Một hiện thực vĩ đại?

Theo Rodger, "mọi ý tưởng đều tốt. Sự khác biệt duy nhất chỉ là cách thực hiện chúng. Và nó lại do chính các bạn quyết định. Các bạn sẽ thành công. Họ sẽ yêu thích các bạn."

Bo gửi cho tôi những điểm cần lưu ý trong buổi nói chuyện của hai chuyên gia đầu tư mạo hiểm tại Boston. Khi nói chuyện với các chuyên gia đầu tư mạo hiểm, điều sống còn là bạn phải khiến họ thấy hứng thú trong 5 phút đầu tiên. Hãy nhanh chóng thu hút sự chú ý của họ, khiến họ thật sự bị hấp dẫn." Tôi thấy việc này chẳng khác nào để một đứa trẻ 5 tuổi ngỗ ngược quyết định vận mệnh của mình. Rồi cậu tiếp tục khuyên: "Hãy giúp họ hiểu được nỗi đau mà khách hàng đang phải chịu đựng, rồi giải thích những việc mà nhóm của bạn có thể làm, hay bất kỳ một lý do thuyết phục nào khác." "Đừng bắt đầu từ những điều kiện vĩ mô… hãy kể một câu chuyện… khiến họ hiểu… sau đó chuyển sang nói về các cơ hội. Phỏng vấn khách hàng cũng rất tuyệt… các bạn đã nói chuyện với bao nhiêu khách hàng rồi? Liệu khách hàng có phải đối mặt với một vấn đề phức tạp nào không… Bao nhiêu người nói rằng họ sẵn sàng trả tiền cho dịch vụ hay sản phẩm của bạn? Các bạn bán hàng bằng những phương thức nào… trực tiếp hay gián tiếp… Các bạn tiếp cận người tiêu dùng bằng con đường nào... Hãy tận dụng những điều kiện sẵn có ở HBS… Đặt ra mục tiêu cao, thu hút ý kiến đóng góp và sự tham gia của mọi người… Bán hàng bằng niềm đam mê… Các bạn phải tự tạo ra các mối quan hệ cá nhân." Tôi đã hiểu. Hãy bán chính bản thân mình. Hãy thấu hiểu khách hàng. Hiểu rõ điều bạn đang làm với đồng tiền của mình. Và đừng tự đánh lừa bản thân.

Mọi người trong trường nhanh chóng biết tới nỗ lực của chúng tôi. Trong giờ ăn trưa, tôi tình cờ nói chuyện với Jon, một bạn học cùng lớp người New York khá lạnh lùng, trước khi học ở HBS đã thành lập một công ty chuyên cung ứng các phần mềm ứng dụng và bán lại cho một công ty lớn ở California. Chính công ty lớn này từng bổ nhiệm anh vào vị trí chuyên gia chiến lược cao cấp. Jon nói anh xin học trường kinh doanh vì anh đã chán ngấy thái độ kẻ cả bề trên của các MBA. Anh muốn trả đũa họ bằng cách thực hiện một số phương pháp dựa trên linh cảm, bản năng và các kỹ năng, những phương pháp giúp kinh doanh trở nên hiệu quả hơn và đưa anh tiến đến vị trí hiện tại. Jon nói rằng theo kinh nghiệm của anh, những cuộc gặp mặt với các chuyên gia đầu tư mạo hiểm đều tuân theo một lịch trình có thể đoán trước. Trong những phút đầu, ai cũng đều nhiệt tình, hăng hái. Anh mô tả quá trình này bằng một đường thẳng hướng lên trên. Sau đó, các chuyên gia đầu tư mạo hiểm dần mất kiên nhẫn với bài thuyết trình của bạn. Đường thẳng bắt đầu dốc xuống. Cuối cùng, bạn trở lại con số không. Đây mới chính là lúc cần đặt dấu chấm hỏi. Kế hoạch lớn tới mức nào? Không như các giám đốc sản xuất phim của Hollywood luôn coi những bộ phim mới chỉ hệt như những phép đạo hàm của nhau – "Đó là Chiến tranh giữa các vì sao kết hợp với Cướp biển vùng Caribê" các nhà đầu tư mạo hiểm thích được bảo đảm rằng dự án mình đang tìm kiếm chính là phiên bản tiếp theo của những thứ đang ăn khách nhất hiện nay.

"Đây chính là lúc ghi điểm", Jon nói. "Ngay khi nhà đầu tư mạo hiểm nói về công việc kinh doanh hấp dẫn trong thời điểm hiện tại, bạn nên ngó lơ đi chỗ khác và mỉm cười hoặc lắc đầu. Hãy nói rằng bạn đã nghe những điều này từ lâu và những điều ông nói cũng chẳng có gì mới. Bạn phải tỏ ra thất vọng trước óc tưởng tượng hạn hẹp của nhà đầu tư. Điều này sẽ khiến nhà đầu tư bị bất ngờ. "Ông ta sẽ bắt đầu nhìn ra xa xăm và mỉm cười tức giận."

Vì quỹ đầu tư mạo hiểm đã được thể chế hóa, những người làm việc trong các tổ chức này ngày càng trở nên kém liều lĩnh. Những người đến thăm trường đa phần đều là nam giới, người da trắng hoặc người da vàng ở châu Á. Một số người từng làm việc cho vài công ty trước khi trở thành nhà cấp vốn, nhưng điều đó không còn quan trọng nữa. Phần lớn họ đều có bằng cấp chuyên ngành khoa học, kỹ sư hoặc kinh doanh. Họ dường như là những kẻ nổi loạn, phá vỡ luật lệ, nhưng lại khiến chúng ta bất ngờ về sự chuyên quyền của họ. Khi một người trong số họ chọn đi xe đạp vào cuối tuần, thì tất cả họ đều làm vậy. Nếu một người sử dụng gỗ vàng xám trong phòng họp, thì những người còn lại đều làm vậy.

Trong lớp học HBS, các nhà đầu tư mạo hiểm tương lai đều có một phong cách tương tự nhau, diễn thuyết bằng giọng nói đều đều, để sổ ghi chép trong cặp da, mặc quần ka ki, sơ-mi cắm thùng và đội mũ lưỡi chai. Những lời bình luận của họ chẳng có gì thú vị, luôn bám sát khuôn khổ kiến thức được dạy ở trường lớp. Trong khi các chủ ngân hàng rất thích tranh cãi và khá khó tính, các nhà đầu tư mạo hiểm lại thích tạo ra sự ổn định trước áp lực. Họ thích chê bai các kế hoạch kinh doanh bằng cách nói kiểu như: “Tôi muốn xem thêm số liệu về khách hàng” hoặc “Tôi đang băn khoăn trước động cơ của người sáng lập”. Họ rất thích ngồi một chỗ phán xét và tỏ ra cực kỳ hài lòng với bản thân.

Các cuộc gặp gỡ của chúng tôi đều diễn ra tẻ nhạt như vậy. Diễn tiến mỗi cuộc gặp đều hệt như nhau. Tế nhị, hào hứng, tiến triển, thêm hăng hái và hứa hẹn sẽ giữ liên lạc. Nhà đầu tư mạo hiểm nào cũng đưa ra cùng một lời khuyên: hãy phát triển theo chiều sâu. Một người nói: “Đừng cố gắng tập hợp nội dung từ mọi nơi. Hãy chọn một nội dung nào đó như y khoa chẳng hạn, tập trung thu âm những bài nói chuyện của những nhà giải phẫu hàng đầu và giới thiệu chúng với các bác sĩ khác. Các bạn sẽ có thêm nhiều nguồn lực và thu được nhiều thành quả từ những việc mình đang làm

nếu biết tập trung vào một lĩnh vực duy nhất từ trên xuống dưới. Hãy phát triển theo chiều sâu.”

Chúng tôi không thể phủ nhận toàn bộ câu hỏi của họ chỉ bằng một câu CQĐ (chưa quyết định) theo cách Rodger đã khuyên. Họ sẽ phản bác ngay. Tất cả bọn họ đều hỏi về các đoạn phim video. Tại sao chúng tôi không sử dụng video nhỉ? Chắc chắn video ưu việt hơn thu âm nhiều. Thị trường sẽ lớn hơn. Doanh thu lớn hơn. Một người trong số họ nhìn tôi với ánh mắt ngờ vực khi tôi nói tôi không có máy chơi game cầm tay PSP. May mắn thay, Bo có, nhưng tôi đã làm hỏng cả động cơ của chúng tôi. Nhà đầu tư mạo hiểm nhìn tôi và nói: “Tôi không tin những người tới văn phòng của tôi, nói về công nghệ cho người tiêu dùng mà lại không có một chiếc PSP.”

Khi đã biết rõ rằng sẽ chẳng có nhà đầu tư mạo hiểm nào muốn trao cho chúng tôi một số tiền khổng lồ, chúng tôi vẫn quyết định làm bất chấp mọi khó khăn. Chúng tôi tự tạo ra một loạt file âm thanh cho chương trình, ghi âm những điều mà sinh viên khác nói về cuộc sống và khát vọng của họ. Hàng ngày, chúng tôi theo dõi sự tiến triển của dự án. Khi đó, một nhóm gồm những chuyên gia công nghệ từng đầu quân cho Google tại San Francisco cũng đang phát triển một sản phẩm phần mềm thu âm và đăng tải các file âm thanh lên mạng. Một nhóm người thích rượu đã gặt hái được một số thành công nhất định với file âm thanh được gọi là Grapetalk. Và một DJ nổi tiếng tại London, tự cho mình là cha đẻ của Pod (Podfather) khi đó cũng thu hút được sự quan tâm chú ý của khán giả. Cộng tác hàng đêm với kênh ESPN – kênh truyền hình giải trí thể thao, Bo đã xây dựng một trang web. Anh hướng dẫn tôi cách thu âm bằng máy tính và tải lên mạng. Bạn bè tôi lũ lượt kéo tới để tham gia cuộc phỏng vấn của tôi về những sự kiện đang diễn ra tại Anh. Chúng tôi ghép nhạc vào những đoạn thu âm, và thành quả lớn dần lên từng ngày.

Một ngày nọ, chúng tôi tới gặp giáo sư Felix. Không giống như giáo sư Gompers, ông có rất nhiều thời gian rảnh và đưa ra một câu mà chúng tôi không tài nào trả lời nổi: "Các bạn sẽ thu được bao nhiêu lợi nhuận từ dự án này?" Rào cản gia nhập thị trường tương đối thấp. Mọi người thường không muốn trả phí cho những thông tin trực tuyến. Chúng tôi sẽ không có được lợi thế cạnh tranh về công nghệ, vì vậy hy vọng duy nhất là xây dựng thương hiệu và một phong cách nội dung hoàn toàn khác biệt. Thầy Felix không nói những điều này, nhưng khi ông hỏi về lợi nhuận, chúng tôi đã bắt đầu nghĩ tới những vấn đề này. Chúng tôi không thể hiểu nổi mục đích của hãng đầu tư mạo hiểm Kleiner Perkins khi phát hiện ra họ đang đầu tư 85 triệu đô-la vào Podfather. Đây không phải tín hiệu tốt đẹp cho công việc kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi đã từng nghĩ đến việc dành cả kỳ nghỉ hè để làm việc cho công ty, nhưng vết rạn trong mô hình của công ty ngày càng rõ ràng hơn. Bo đã tìm được một công việc tuyệt vời tại một quỹ đầu tư mạo hiểm về công nghệ sinh học.

Đã có rất nhiều doanh nghiệp thành lập rồi giải thể tại HBS. Không có gì phải xấu hổ về thực tế này. Tôi rất sợ phải nói với Rodger rằng chúng tôi đang hủy diệt nỗ lực của chính mình, nhưng anh nói: "Chẳng sao cả. Hãy thông báo cho tôi những việc anh sắp làm tới đây". Anh ấy quả là một cỗ máy chuyên sản sinh ý tưởng, trong đó một số ý tưởng thành hiện thực, số khác lại không. Nhưng điều quan trọng là anh không bao giờ ngừng nỗ lực.

Thật chán nản khi phải trải qua một mùa hè thất nghiệp. Mặt khác, tôi biết các công ty đến với HBS vào các Tuần địa ngục không phải để tìm kiếm những người như tôi. Trong mắt họ, tôi là kẻ lập dị. Dù biết vậy nhưng cứ nghĩ đến là tôi lại thất vọng. Tôi cũng tham gia phỏng vấn một công việc của tờ Washington Post và nghĩ rằng mình có cơ hội được nhận. Nhưng người phụ nữ phỏng vấn tôi chỉ để tôi nói vài lời trước khi luyên thuyên về lịch sử của tờ báo và kể chuyện những người đã thành công ở đây. Tôi không được gọi phỏng vấn lần hai. Một nam sinh cùng trường làm tại đây

nói rằng người ta không cho rằng một cựu phóng viên có thể trở thành một vị giám đốc tài giỏi. Khoảng cách giữa nghề báo và hoạt động kinh doanh quá lớn. Giá như tôi làm ở một ngân hàng trước khi học tại HBS thì mọi chuyện đã khác. Nhưng tôi không phải là người duy nhất vật vã đấu tranh để thay đổi sự nghiệp. Luis, một sinh viên gốc Pháp sống ở Argentina phàn nàn rằng rất nhiều người cho rằng HBS không thể giúp mọi người khởi nghiệp.

"Họ nói đây là cơ hội để bạn thay đổi ngành nghề, lĩnh vực, nhưng rất ít người thành công. Anh thấy đấy, vấn đề ở chỗ con đường dễ đi nhất là làm trong ngân hàng hay tư vấn. Nhưng nếu anh muốn làm một trong hai nghề đó thì anh đã làm từ lâu rồi. Nếu anh muốn tìm ra một lối thoát mới, anh sẽ phải chiến đấu thật sự", anh vừa nói vừa đấm mạnh vào tường. "Nếu anh không có kinh nghiệm ở một lĩnh vực nào đó, người ta sẽ chẳng cần đến anh, và rốt cuộc anh lại phải quay trở lại với những lĩnh vực đã có kinh nghiệm."

Giải pháp của tôi về vấn đề này chính là làm những việc mình từng cố gắng làm trong nhiều năm. Tôi lục tìm những ghi chép và sổ sách, rồi định viết tiểu thuyết. Hàng ngày, tôi tới thư viện Boston để làm việc, và trong những tháng cuối Margret mang thai, tôi chỉ quẩn quanh ở nhà để trông Augie. Cuối mùa hè, tôi đã hoàn thành bản thảo cuốn sách về nghệ thuật kinh doanh. Sau khi đã dành rất nhiều thời gian đánh vật với công việc và cảm thấy bất lực, tôi thấy nhẹ nhõm khi được làm công việc yêu thích và sống lại cuộc sống trước khi đến HBS.

Khi mô tả lại năm học đầu tiên, tôi tình cờ được đọc một bài viết diễn tả mô hình của HBS từ năm 1954 của Malcolm McNair, một cựu giáo sư của trường. Bài luận đó có tên "Tư tưởng cứng rắn và giải pháp tình thế":

William James, một giáo viên vĩ đại phụ trách môn tâm lý học và triết học tại Harvard, đã tìm ra cách phân biệt giữa người có tư tưởng cứng rắn và người có tư tưởng mềm dẻo. Những thuật ngữ này không hề liên quan tới các cấp độ của hành vi đạo đức; tư tưởng cứng rắn đề cập tới sự cứng rắn của bộ máy tư duy, không phải sự cứng rắn của con tim. Về bản chất, đó là thái độ, là phẩm chất và sự rèn luyện cho phép một người dựa vào và biến những dữ liệu từ thực tế thành cơ sở để đưa ra các hành động thông minh và dũng cảm. Những người cứng rắn luôn thấy thích thú đối mặt với những vấn đề khó khăn. Họ can đảm đương đầu với sự thật nghiệt ngã. Họ không hề nản chí trước sự đổi thay vì họ biết rằng thay đổi theo chiều hướng đi lên là cơ sở duy nhất dẫn tới thành công. Trên hết, người có tư tưởng cứng rắn không bó buộc mình vào những ảo tưởng dễ chịu. Họ không dựa dẫm vào các nguyên tắc truyền thống dễ dãi hoặc chỉ biết tuân theo luật lệ. Họ hiểu rằng các câu trả lời không hề nằm trong sách vở.

Bài viết này đã tổng hợp toàn bộ những điều tôi đã học được. Dù biết rằng bản thân thua kém bạn học về cả kiến thức chuyên môn lẫn những hiểu biết cơ bản về hoạt động kinh doanh, nhưng tôi biết bộ máy tư duy của tôi đã trở nên cứng rắn hơn. Tôi nhìn nhận sự vật trong thế giới bằng cái nhìn hoàn toàn khác so với cái nhìn tôi từng có trước đây. Tôi chợt hồi tưởng lại cảnh Dave Hawkins, giáo sư kế toán đầu tiên của mình, đọc một mẩu báo trong trang đầu tờ *Wall Street Journal* và lại nghĩ về bản thân, nếu tôi cũng thấy được những điều thú vị như ông đã thấy, thì hẳn tôi đã học được chút gì rồi. Giờ đây, lần đầu tiên trong đời, tôi hứng thú lật giở trừng trang báo tài chính. Công việc kinh doanh không còn là cuộc diễu binh của những số liệu khô khan, mà là một bộ phim truyền hình thú vị. Dù thất bại, việc đầu tư phát triển file âm thanh chứng minh rằng tôi đã học được rất nhiều điều. Tôi đã có cơ hội trở thành một chuyên viên tin học, sợ hãi khi cùng ngồi với các nhà đầu tư mạo hiểm, lắng nghe họ nói về tỷ suất hoàn vốn nội bộ (IRRs) và suy nghĩ về bản thân.

Các bài học thường ngày đã trở nên quá nhàm chán. Điều tuyệt vời nhất chỉ là chúng tôi có thể dễ dàng làm quen với 90 người mới đến từ rất nhiều tầng lớp xã hội và trình độ khác nhau. Thật tuyệt vời vì tôi lại có cơ hội nhanh chóng mở rộng vòng tròn xã hội trong khi hầu hết những người khác lại cảm thấy nó đang dần thu hẹp.

Tôi lê lết khắp nơi tìm kiếm công việc mùa hè. Tôi chưa thật sự cố gắng hết sức, và tôi rất giận bản thân vì điều đó. Nhưng tôi ý thức được sự thờ ơ của bản thân với công việc của bạn bè tôi đang làm mách bảo cho tôi vài số điều. Tôi rất ghét cái cảm giác "do dự". Niềm kiêu hãnh trong tôi không cho phép điều đó xảy ra. Tôi không muốn trải qua mùa hè mà không có Margret và Augie, dù rất nhiều bạn học đã kết hôn đều phải xa gia đình trong 10 tuần. Nhưng thật khó chịu khi phải đứng ở bên kia bờ sông trong khi bạn bè đã bơi qua sông. Trong đầu tôi hiện ra vô số câu hỏi. Nếu tôi không tuân theo công thức của trường, tại sao tôi lại có mặt ở đây? Tôi có quyền gì mà do dự, hay bỏ lỡ 10 tuần tham gia hoạt động marketing doanh nghiệp? Chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo? Rõ ràng, mọi người đến với HBS không phải chỉ vì mục đích giáo dục. Nhưng tôi có quá ngu ngốc khi nghĩ rằng tôi có thể học và theo đuổi sự nghiệp kinh doanh theo cách của mình, không như những MBA khác?

Đấu giá là học phần cuối cùng của năm. Mỗi nhóm tự tổ chức một cuộc đấu giá để gây quỹ cho các hoạt động từ thiện theo lựa chọn của mình. Sinh viên và giáo sư góp đồ đấu giá, và mọi người đều ăn vận lịch sự để đi tới một đại lộ ở Boston. Chúng tôi đã đăng ký một phòng trên quầy rượu *Cheers* tại công viên Boston Common. Marnie, người ngồi cạnh tôi trong suốt học kỳ thứ hai, và cũng chính là người tổ chức sự kiện, đã mời tôi làm người chủ trì đấu giá. Lập luận không thể chối cãi của cô là: "mọi nhà chủ trì đấu giá đều là người Anh." Có đủ thứ được đem ra bán đấu giá, từ xoong nồi của các giáo sư tới vé du lịch trọn gói, vé tham dự hội nghị cổ đông thường niên của Berkshine Hathaway ở Omaha, Nebraska. Sau gần hai tiếng đồng hồ đập búa, chúng tôi đã quyên góp được hơn 50.000 đô-la. Bỗng một giọng nói từ phía sau vang

lên: “Tôi sẽ trả 20 đô-la nếu Philip dám cởi áo ra”. Một số người khác lên tiếng trả giá cho tới khi giá lên tới 500 đô-la. Tôi cởi bỏ áo khoác, cà-vạt và áo sơ-mi. Một người thét lên: “Tôi sẽ trả 200 đô-la nếu Stuart cởi áo và khóa chung còng tay với Philip trong suốt buổi đấu giá”. Stuart là một thương nhân phố Wall được biết đến vì tài năng toán học cùng với vóc dáng to lớn. Anh thường bỏ bữa trưa để tập thể dục giảm cân trong phòng thể chất. Vậy là, ý tưởng buộc tôi, một gã dân Anh giáo điều chính gốc, với chàng trai “hot boy” xứ Nevada này đã nhanh chóng đưa mức trả giá lên tới 2.000 đô-la. Bị lột trần và bị xích tay cùng một nhà buôn, bị vây quanh bởi đám bạn đang hò reo inh tai năm học đầu tiên của tôi tại Harvard đã kết thúc như vậy đấy.

Chương 12 . ĐI THEO ĐƯỜNG CONG GIỚI HẠN

Nếu tôi trả ông 20.000 pound cho mỗi đồng ông tiết kiệm được, ông bạn già của tôi, liệu ông có nói cho tôi biết cách giữ tiền của mình không hay ông muốn tính xem mình có thể tiết kiệm được bao nhiêu tiền để được miễn thuế thu nhập, miễn thuế thu nhập đấy nhé?

HARRY LIME, Trong cuốn Người đàn ông thứ ba

Năm thứ hai, sinh viên được tự do chọn lựa môn học. Bạn có thể đăng ký nhiều môn học hơn hay tự học dưới sự giám sát của một giáo sư. Trong những tuần cuối cùng của học kỳ trước, chúng tôi được phát một cuốn sổ tay nho nhỏ thống kê các môn học trong năm hai. Chúng tôi cũng được xem qua tài liệu khảo sát do các sinh viên MBA khóa trước đánh giá về từng môn học. Cuốn sổ tay này có mọi thông tin về các môn học kèm theo lời nhận xét của các sinh viên cũ. Nội dung được sắp xếp theo trình tự, từ những môn học được đánh giá cao nhất, "môn học tuyệt nhất tại HBS" tới những môn học chán ngán nhất, "giáo sư hách dịch, các ví dụ dở tệ, phí thời gian". Chúng tôi có thể biết được những môn lớp nào có nhiều sinh viên đăng ký học, những môn nào sắp bị xóa sổ khỏi danh mục các môn. Các môn học mà sinh viên yêu thích nhất trong năm hai gần đây là: chiến lược cạnh tranh nâng cao, thiết lập và duy trì doanh nghiệp thành công, và tài chính doanh nghiệp. Thời khóa biểu các môn đã được lập trình sẵn bằng máy tính. Bạn tùy ý sắp xếp các lựa chọn theo trật tự, từ 1 tới 30. Máy tính sẽ duyệt qua lựa chọn của mọi người, rồi rút ra những lựa chọn được nhiều người chọn nhất. Nếu bạn chọn môn chiến lược cạnh tranh nâng cao, bạn sẽ không có cơ hội học môn tài chính doanh nghiệp. Nhưng nếu bạn không đặt

một trong ba môn học này là lựa chọn hàng đầu, bạn sẽ chẳng được học môn nào trong số đó. Sẽ rất tốn thời gian nếu bạn muốn lựa chọn một môn học phù hợp theo đúng trật tự và đây chính là chủ đề của những cuộc tranh luận gay gắt và những lời đàm tiếu. Sinh viên thường áp dụng một trong ba chiến thuật sau để lựa chọn các môn học. Chiến thuật thứ nhất sẽ giúp họ tăng cường kiến thức trong một lĩnh vực cụ thể. Nếu bạn biết mình sẽ làm việc cho một quỹ đầu tư tư nhân, bạn có thể học về tài chính, thuế và tái cơ cấu tổ chức. Bo chọn rất nhiều môn về đầu tư mạo hiểm và chăm sóc sức khỏe. Chiến thuật thứ hai là khắc phục điểm yếu của bản thân. Tôi quyết định dùi mài kiến thức về tài chính và chiến lược. Giải pháp cuối cùng chính là lựa chọn những môn học dễ nhất mà bạn có thể theo học trong thời gian biểu đã định. Những người muốn nhanh chóng trở lại với công việc cũ và công ty của gia đình thường lựa chọn cách này. Một người trong khóa chúng tôi lựa chọn những môn cho phép anh có thể đi lại thường xuyên tới Los Angeles, nơi vợ anh đang sống, mà chỉ cần ở Boston vào từ thứ hai đến thứ tư.

Thuật toán ứng dụng cho thời gian biểu các môn học khá hữu ích với tôi. Trong kỳ đầu của năm học thứ hai, tôi được học môn marketing trong doanh nghiệp, quản trị tài chính quốc tế, chiến lược và công nghệ, điều phối và quản lý chuỗi cung ứng, và môn các thị trường năng động. Marketing trong doanh nghiệp và chiến lược và công nghệ là hai môn tôi muốn được học tại HBS. Tôi chọn học môn quản trị tài chính quốc tế để củng cố những kiến thức tài chính trong năm đầu và còn vì giáo sư Mihir Desai, người đã để lại trong tôi rất nhiều thiện cảm nhiều tháng trước hồi học môn giải tích. Giáo sư Zeynep sẽ dạy môn điều phối và quản lý chuỗi cung ứng, và một lần nữa, tôi thích yêu cầu phải lăn lộn với thực tế của môn học này. Môn này không trừu tượng như những môn học khác thuộc ngành kinh doanh mà chúng tôi vẫn nghiên cứu. Tôi chọn học môn các thị trường năng động vì tính hiếu kỳ. Môn học này hữu ích cho bất kỳ ai có ý định làm việc cho quỹ phòng vệ rủi ro sau khi ra trường. Tôi quyết định học môn vì tôi muốn học và thích học các quy tắc trong tài chính. Tôi đã

bỏ lỡ rất nhiều kiến thức, nhưng tôi thấy những kiến thức tài chính mà tôi tích lũy được thú vị hơn nhiều những bài học về marketing. Về chuỗi cung ứng, khi học về tài chính, tôi nhận thấy những thứ mình học đều rất cụ thể, hoàn toàn không phải là lý thuyết mơ hồ. Có một sinh viên người Ấn Độ trong khu A được nhận học bổng Rhodes của khối thịnh vượng chung , rất sôi nổi nhưng cũng không kém phần ngạo mạn, nói rằng những môn đáng học nhất trong năm hai chỉ là những môn về tài chính. Học những thứ khác chỉ tốn thời gian mà thôi. Tôi không đồng tình với ý kiến này, nhưng hiểu vì sao anh lại nói vậy. Khi tốt nghiệp, anh nhận được một mức lương ngất ngưởng của một quỹ phòng vệ rủi ro mới thành lập.

Đứa con thứ hai của chúng tôi sinh ngày 6 tháng 9, trước ngày lựa chọn môn cho năm học mới. Tôi được gọi tới bệnh viện Brigham tại Boston lúc 7 giờ sáng và phải chờ đợi cả ngày trong phòng hộ sinh. Cuối buổi chiều, tôi đi dạo quanh và xuống quán giải khát gần đó. Khi quay trở lại, bà đỡ hét lên: “Bỏ đồ xuống và đến đây ngay”. Tôi bỏ cốc cà phê và chiếc bánh sữa xuống bàn rồi chạy lại nắm lấy chân Margret. Marget đẻ khá dễ, và chúng tôi đặt tên con là Hugo.

8 giờ 30 phút sáng hôm sau, tôi đến lớp học môn marketing trong doanh nghiệp với giáo sư Joe Lassiter. Vài ngày trước, tôi đã đọc qua một số tình huống nghiên cứu, nhưng khi đọc lại – các đoạn đánh dấu, ghi chú ngoài lề tôi lại không hiểu gì. Lớp học đã được sắp xếp lại và giáo sư Lassiter đến, hệt như một vòi nước lạnh, gột rửa những thứ còn sót lại của mùa hè và đưa chúng tôi trở lại với lối tư duy của HBS.

“Vậy thì doanh nghiệp này nên phát triển đến đâu?”, giáo sư hỏi một sinh viên Việt Nam ngồi hàng ghế cuối cùng. “Doanh thu một 5 năm triệu đô-la, 10 triệu đô la hay 100 triệu đô-la đây?”

"Tôi cho rằng doanh thu chỉ đạt đến 5 triệu mà thôi", chàng sinh viên trả lời. Sau đó, cậu mô tả một loại máy in mô hình 3D cho các kỹ sư và nhà thiết kế. "Tôi cho rằng bây giờ thị trường khá nhỏ, mà công ty này lại không có đủ tiềm lực để vươn xa hơn."

"Cố lên nào", Lassiter nói, "Hãy nhìn xem, chiếc máy này tuyệt đấy chứ". Vị giáo sư cho chúng tôi xem một đoạn phim ghi lại hoạt động của máy. Bạn đặt vào đó một tấm hình và chỉ vài phút sau, máy sẽ cho ra một mô hình ba chiều làm từ một loại chất dẻo màu xám. "Ai nghĩ chúng ta sẽ kiếm được 100 triệu đô-la? Và chúng ta sẽ biến điều đó thành hiện thực bằng cách nào?" Vài cánh tay giơ lên. "Có thế chứ", Lassiter nói.

Ông thúc ép, buộc các sinh viên hăng hái phải mô tả lại đặc điểm của khách hàng hoàn hảo nhất cho sản phẩm mới này, khách hàng đó sẽ thuyết phục bạn bè cũng nên sở hữu sản phẩm này. Rồi ông yêu cầu chúng tôi viết một bài giới thiệu ngắn, một bản tóm tắt súc tích thuyết phục nhà đầu tư hoặc khách hàng trong thời gian rất ngắn. Nó phải trả lời được hai câu hỏi: Sản phẩm sẽ giúp giải quyết vấn đề gì? Và tại sao tôi phải mua sản phẩm đó từ bạn?

Lassiter là người có tài diễn thuyết. Ông từng là viện sĩ, sau đó chuyển sang kinh doanh trong 20 năm trước khi đến dạy học tại HBS vào tuổi 50. Ông có lòng nhiệt thành và đồng cảm trước những thách thức mà một người phải trải qua khi khởi nghiệp, điều này khiến môn học của ông trở thành một trong những môn học được sinh viên yêu thích nhất. Môn học giải đáp câu trả lời cho vô số những vấn đề khác nhau. Khi các công ty lớn quyết định liệu họ có nên giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ mới không, họ sử dụng các công cụ marketing để kiểm chứng và chọn lọc các ý tưởng trước khi đưa sản phẩm vào thị trường. Đối với một doanh nhân, những công cụ này tốn kém và lãng phí thời gian. Vậy làm sao bạn có thể biết được đâu là

một ý tưởng tốt để bán nó cho người khác, chỉ với những nguồn lực hạn chế? Sau đó, môn học còn trở nên hấp dẫn hơn với một buổi thảo luận về chủ đề tại sao bạn muốn trở thành một doanh nhân. Bạn thấy thế nào khi theo đuổi cơ hội chỉ với những nguồn lực hạn chế nhất? Bạn cần có những gì? Chúng ta vẫn thường nghe những câu chuyện về các doanh nhân ở hai thái cực trái ngược nhau, những doanh nhân cực kỳ thành công và những doanh nhân thất bại rồi biến mất mãi mãi. Nhưng điều gì đã khiến họ dám theo đuổi lý tưởng, giành được khách hàng, tự dựng xây đế chế của riêng mình, vượt ra ngoài tầm kiểm soát của các pháo đài tập đoàn? Đó chính là những kiến thức tôi đã bỏ lỡ trong các buổi học của giáo sư Gomper.

Năm thứ nhất, chúng tôi định nghĩa kinh doanh là “không ngừng theo đuổi cơ hội nằm ngoài các nguồn lực hiện có”. Chúng tôi cũng được học rằng kinh doanh không phải là chấp nhận rủi ro mà là quản lý rủi ro. Bạn phải biết phát hiện, nắm bắt cơ hội và gặt hái thành quả. Một lần nữa, Lassiter lại áp dụng định nghĩa này vào môn học của mình. Ông nói, marketing trong doanh nghiệp là “không ngừng theo đuổi khách hàng và đối tác, cần thiết cho mọi lãnh đạo doanh nghiệp vì nó giúp họ lựa chọn các cơ hội trong kinh doanh, bán được sản phẩm/dịch vụ, và nắm bắt các nguồn lực trong tương lai mà họ mong muốn”. Marketing trong doanh nghiệp còn đòi hỏi bạn phải biết tập hợp những thông tin cần thiết để đưa ra quyết định và thuyết phục người khác hiểu rõ ý tưởng của bạn trước khi biết nó sẽ thành công.

Trong những ví dụ cụ thể, chúng ta đã nghiên cứu tình huống của các công ty từ nhỏ tới lớn phải đấu tranh kiên trì khi muốn đưa ra quyết định nên theo đuổi cơ hội mới nào. Hai cuốn giáo trình *Crossing the Chasm* (Băng qua vực thẳm) và *Inside the Tornado* (Giữa tâm bão) của chúng tôi đều là của tác giả Geoffrey Moore. Thách thức mà Moore đề cập đến là có rất nhiều sản phẩm mới luôn phải đấu tranh vất vả, vươn lên từ các thị trường nhỏ lẻ, manh mún, ngập tràn đối thủ với hoài bão vươn ra thị trường mới rộng lớn hơn thị trường sản xuất hàng loạt. Theo ông, “hoài bão lớn” ở

những đối thủ đó, những người buôn bán bằng lời hứa, chính là thứ vũ khí quan trọng nhất đưa họ tới thành công. Thị trường sản xuất hàng loạt chỉ bao gồm những "con người thực dụng", với những yêu cầu thấp kém. Trong số các giải pháp, Moore đề xuất một giải pháp cho rằng bạn phải xác định những người ảnh hưởng tới quyết định mua bán của số đông. Nếu bạn bán túi xách tay thời trang, để nâng cao doanh số bán hàng, bạn cần thuyết phục một ngôi sao điện ảnh Hollywood dùng thử sản phẩm của mình. Một giải pháp khác là thuyết phục các kênh quảng cáo giới thiệu đặc tính nổi trội trong sản phẩm của bạn. Nếu Wal-Mart quyết định bán sản phẩm của bạn, bạn gần như được đảm bảo chắc chắn sẽ bán được rất nhiều sản phẩm, dù trước đó khách hàng có nghe đến tên sản phẩm của bạn hay không.

Nhưng trước khi đưa sản phẩm đến tay ngôi sao điện ảnh hay chuỗi siêu thị Wal-Mart, bạn cần đảm bảo ngôi sao đó muốn có sản phẩm của bạn hoặc khiến khách hàng của Wal Mart hứng thú. Để làm được điều này, bạn phải hiểu khách hàng, thông qua các cuộc phỏng vấn, nghiên cứu và trắc nghiệm tâm lý. Sau đó, bạn phải phát triển một sản phẩm sẽ đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Bạn có thể phải đối mặt với cái tôi của đội ngũ các nhà khoa học tài năng trong công ty bạn, những người đã bỏ mặc các vị trí nghiên cứu được đánh giá cao là phát triển một liệu pháp trị mụn cho da mà cả thế giới đã bó tay, chỉ để nhận ra rằng mọi hóa đơn sinh hoạt của họ đều phụ thuộc vào việc cải tiến kem chống hăm cho trẻ, vì đó là thứ duy nhất sắp được bán. Bạn cũng cần có đủ tiền để duy trì doanh nghiệp trong khi chờ đợi lô hàng đầu tiên được mua. Điều này lại khiến chúng tôi nhớ tới lý thuyết căn bản đầu tiên của môn tài chính doanh nghiệp là: đừng bao giờ rơi vào cảnh thiếu tiền.

Chúng tôi được nghiên cứu tình huống của IdeaVillage, một doanh nghiệp bán sản phẩm bằng quảng cáo trên truyền hình. Cuối cùng, họ phát hiện ra rằng để bán được nhiều sản phẩm, họ phải bán lẻ. Sản phẩm đột phá của họ là dao cạo lông mặt bằng điện cho phụ nữ, bán rất chạy trên tivi đến mức được Wal-Mart lựa chọn làm sản

phẩm bày bán. Thành công này giúp IdeaVillage chuyển từ việc bán hàng trong thị trường ngách bằng quảng cáo trên tivi ban đêm sang việc tạo lập tên tuổi trong hệ thống sản phẩm của Wal-Mart.

Thầy Lassiter đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của con người và các mối quan hệ. Bạn cần thuê người không chỉ giỏi bán hàng mà còn phải có quan hệ với đối tượng bạn muốn hướng tới – nếu không đối thủ sẽ cướp lấy sản phẩm mới của bạn hoặc những kẻ có ảnh hưởng sẽ tận dụng thời cơ, tác động tới số đông khách hàng thực dụng của bạn. Thầy cho chúng tôi xem bức ảnh một đàn linh dương. Thầy nói, giống như linh dương, những kẻ thực dụng luôn tìm kiếm an toàn trong số đông. Chúng luôn đề phòng những thứ khiến chúng sợ hãi. Khi hoảng loạn, chúng chỉ biết chạy tán loạn. Bí quyết là phải xác định vùng tổn thương, làm dấy lên nỗi sợ hãi, khiến bầy đàn chạy tán loạn và rơi vào tay bạn.

Môn học của thầy Lassiter hấp dẫn sinh viên ở phương pháp kiểm chứng sự tương tác giữa người bán hàng với khách hàng. Môn học giúp bạn nhận ra sự khác biệt giữa việc xây dựng một công ty nhỏ, làm ăn phát đạt với một công ty nổi danh như cồn. Môn học còn đặt ra câu hỏi: doanh nhân phải làm gì để biến điều này thành hiện thực? Trong một số trường hợp, câu trả lời là họ phải thuê một người bán hàng biết chính xác nhân vật nào trong một công ty lớn hoặc cơ quan chính phủ sẽ ký tên vào bản hợp đồng quan trọng đầu tiên. Một giải pháp khác là bạn phải biết tập trung giải quyết hiệu quả một vấn đề cụ thể của khách hàng để mọi đối thủ đều nhanh chóng bị đánh bật khỏi cuộc chơi. Nhưng giải pháp này sẽ cần đến rất nhiều cuộc thử nghiệm chưa có hồi kết, nhiều năm chi tiêu tằn tiện hay hàng loạt sự kiện đối ngoại. Theo Lassiter, không nên coi huy động vốn là một trở ngại. “Chưa bao giờ trong lịch sử loài người”, ông nói, “nguồn cung vốn không vượt quá nguồn cung cơ hội”. Cuối năm đó, Bo nói với tôi đó là bài học quan trọng nhất anh được học tại HBS: tiền luôn có sẵn cho những ý tưởng hay.

Môn học của thầy Lassiter còn thú vị vì nó mở ra nhiều câu hỏi để ta suy nghĩ. Rõ ràng, có những điều luôn cần phải làm khi mới khởi nghiệp, từ việc đảm bảo tài chính, chứng minh ý tưởng tới việc tìm kiếm nhân viên, đối tác và khách hàng phù hợp. Nhưng sắp xếp chúng theo trật tự nào vẫn luôn là một bài toán khó. Bạn có thể kiếm tiền trước khi bắt tay kinh doanh, hoặc tìm kiếm khách hàng trước khi kiếm tiền, hoặc tìm kiếm đối tác trước khi làm bất kỳ việc gì khác? Quyết định duy nhất mà một người có thể đưa ra khi khởi nghiệp chính là quyết định trở thành doanh nhân. Về vấn đề này, thầy Lassiter nói như sau:

Buôn bán không chỉ đơn thuần là một nghề. Đó là một lối sống, một lối tư duy và quản lý. Hiểu theo khía cạnh khác, buôn bán còn khó khăn hơn việc chọn lấy một vị trí trong một tập đoàn nào đó. Buôn bán luôn đi kèm với nhiều bất trắc tài chính. Nhưng nếu bạn thật sự yêu thích nghề này, thành quả bạn thu về sẽ lớn hơn gấp vạn lần thứ bạn bỏ ra. Ranh giới giữa thành công và thất bại rất mong manh, vừa mang tính cá nhân lại vừa bị ảnh hưởng từ ý kiến số đông. Vậy nên, bạn phải tự đưa ra quyết định. Những vấn đề này thường xuyên được đề cập trong suốt môn học và trong các cuộc đối thoại của tôi với bạn bè, nhưng đây là lần đầu tiên tôi cảm thấy mình được nghe người khác nói những điều mà anh ta thật sự hiểu.

Thầy Lassiter nói nếu chúng tôi vẫn muốn đi theo con đường này, chúng tôi nên chọn một nơi mình muốn sống và cố gia nhập “bộ tộc những người có đẳng cấp thế giới”. Ông minh họa quan điểm của mình bằng một biểu đồ thống kê những công ty phát triển từ công ty truyền thông Cascade Communications công ty chuyên sản xuất thiết bị viễn thông được thành lập gần Boston hồi thập niên 1990. Biểu đồ chỉ ra 11 công ty do những người từng làm việc cho Cascade thành lập. Có vài công ty trong số đó, đáng chú ý nhất là công ty Sycamore Networks, đã rất thành công. Đây là chính là phần thu hút trí tò mò của mọi người, đặc biệt là những sinh viên đang thắc mắc không biết nên làm gì tiếp theo. “Sẽ rất có ích nếu bạn biết mình đang làm gì”,

Lassiter nói. Thường xuyên di chuyển từ nơi này đến nơi khác, liên tục thay đổi nghề nghiệp và chuyên môn có nghĩa là bạn sẽ không bao giờ củng cố được uy tín và phát triển mạng lưới quan hệ thân thiết giúp công việc kinh doanh của bạn khởi sắc. Để mọi người biết được bạn đang làm gì cũng rất quan trọng. “Bạn sẽ chẳng bao giờ biết mình đang làm gì cho đến khi bạn đã làm việc đó vài lần”, ông nói. “Và rồi thế giới thay đổi”. Ngay cả khi bạn đã xây dựng được chút uy tín và lượm lặt được chút kinh nghiệm, bạn vẫn phải đối mặt với rất nhiều bất trắc.

Thầy Lassiter nhấn mạnh rằng bên bạn nên có những người luôn nói thẳng thắn. “Và trên hết”, ông nói, “điều tuyệt vời nhất trên thế giới này chính là được yêu, được ở bên nhau, được nhìn thấy con cái trưởng thành”. Nghe có vẻ ủy mị, nhưng đó là những điều mà từ lâu tôi vẫn muốn được nghe. Đó chính là lời khẳng định cho những điều mà tôi đã cảm nhận. Đôi khi, công việc kinh doanh có thể gặp nhiều khó khăn, nhưng vẫn luôn có lối thoát cho bạn, chỉ cần bạn quyết tâm thì sẽ được đền đáp xứng đáng. Kinh doanh cho phép bạn chủ động kiểm soát thời gian của mình và ở bên những người bạn yêu quý. Đó chính là điều thôi thúc tôi học trường kinh doanh.

Tự do lựa chọn các môn học là sự giải thoát nhưng cũng là cú sốc kinh hoàng. Trong suốt năm thứ hai, theo sắp xếp, chúng tôi như cừu non lạc giữa bầy sói, phải ngồi học với những sinh viên khác lớp. Thật tuyệt vời khi được ngồi học với những con người mới, được nghe những giọng nói mới, nhưng không khí lớp học không thoải mái lắm và các sinh viên khác có vẻ hung hăng hơn. Trong môn quản trị tài chính quốc tế, một nhóm nhỏ sinh viên Ấn Độ sẽ quay lại làm việc cho các công ty đầu tư tư nhân lập thành một hội nịnh hót. Họ tỏ ra vô cùng thích thú trước những câu chuyện của giáo sư Mihir Desai, và coi thường mọi thứ mà họ không tán thành. Trong ví dụ về tình huống của Nestlé, Desai kể lại chuyến thăm của ông tới trụ sở chính của công ty tại Thụy Sĩ. Để minh họa điểm khác biệt giữa văn hóa công sở của Mỹ và châu Âu,

ông kể rằng trong bữa trưa, ông được người phục vụ mời hai loại rượu. Đám nịnh hót cười rú lên. Trời ơi, sao mà quê mùa thế! Thật thiếu tôn trọng nhà đầu tư! Lũ giám đốc người châu Âu chỉ biết ăn trưa bằng rượu! Trong khi các sinh viên khác đập tay xuống bàn cười sặc sụa, tôi vội ghi lại dòng ghi chú nhỏ tìm việc tại Nestlé.

Anh bạn người Đức của tôi là Max Verlander đã cảnh báo tôi về sự kỳ thị người châu Âu trong trường. Anh cho tôi xem buổi nói chuyện của ngài Jeff Immelt, Chủ tịch Hội đồng Quản trị tập đoàn General Electric, tại HBS hồi năm 2004. Anh nói: "Ở Mỹ, khi cậu đến tìm khách hàng, khách hàng rất thích nghe cậu nói về số tiền cậu kiếm được. Nhưng nếu là khách hàng ở châu Âu, họ sẽ nói, đó là số tiền anh móc từ túi tôi." Tôi nghĩ, bạn cũng cho rằng điều này thật ngớ ngẩn.

"Chỉ có người Ấn gốc Trung, người Trung gốc Ấn mà thôi", Max nói, "Mọi người ở đây nghĩ người châu Âu đã chết hết cả rồi."

Môn các thị trường năng động được dạy vào các buổi chiều thứ hai và thứ ba, về trái phiếu thương mại, cổ phiếu, và các công cụ phái sinh của cổ phiếu và trái phiếu. Môn học này rất thích hợp với những người muốn nghiên cứu sâu lĩnh vực tài chính. Sinh viên tốt nghiệp đều có tên trong danh sách nhân viên của các quỹ phòng vệ rủi ro danh tiếng hoặc các nhóm giải pháp tình thế tại các ngân hàng hàng đầu phố Wall, nơi họ bán những sản phẩm mà hầu hết những người dân còn lại trên phố đều chẳng thể hiểu nổi. Rõ ràng, tôi là kẻ phá bĩnh không gian học tập của nhóm công tử mặt búng ra sữa này, lúc nào họ cũng nghiêm túc, cắm mặt vào máy tính xách tay, hệt như đám kỵ binh chỉ chực bóp cò súng. Môn học này rất đặc biệt, cần tới hai giáo sư thay vì một như các môn học thông thường khác. Giáo sư Josh Coval và Erik Stafford là một bộ đôi kỳ lạ, một người lùn tịt, tóc đen và ương ngạnh; còn một người thì cao ráo, tóc vàng, dễ tính. Không giống các lớp học khác tại HBS, điểm số không tính bằng điểm chuyên cần cộng với điểm thi mà chỉ hoàn toàn dựa vào số tiền bạn thu

được từ một vụ giao dịch. Học trên lớp thuần túy không phải vì điểm chác. Không sinh viên nào cố gây chú ý để được điểm cao. Chỉ có đám sinh viên và thị trường. Một chọi một. Trong các buổi học kéo dài hai tiếng đồng hồ thứ hai hàng tuần, chúng tôi được kinh doanh trên thị trường ảo. Thứ ba, chúng tôi xem xét lại những việc mình đã làm. Điểm số được công bố hàng tuần.

Buổi học đầu tiên, giáo sư Stafford uể oải bước vào lớp, đi đến ghế và ngồi xuống. "Trong buổi học hôm nay, mọi điều chúng ta thảo luận đều tuân theo một thứ", ông nói, "Đó là luật một giá." Luật một giá chỉ ra rằng trong một thị trường hiệu quả, mọi hàng hóa giống nhau đều có cùng một giá. Điều này dường như quá hiển nhiên. Hãy tưởng tượng một thị trường có 10 người cùng bán chuối. Ngay khi một người giảm giá bán, những người khác cũng phải giảm theo hoặc sẽ không có khách hàng. Nhưng trong phút chốc biến đổi giá đó, sẽ có những khách hàng kịp thời phát hiện ra họ đã mua chuối với giá rẻ hơn và bán lại chúng với mức giá cao hơn trước khi những người khác biết được điều gì đang diễn ra để giảm giá thành sản phẩm. Những người này được gọi là người buôn bán dựa trên chênh lệch giá hoặc tỷ giá. Mua bán dựa trên chênh lệch giá hoặc tỷ giá có thể sinh ra lợi nhuận mà không đi kèm rủi ro. Bạn bán một sản phẩm và lập tức mua một sản phẩm giống hệt với mức giá thấp hơn và bằng số tiền bạn thu được từ việc bán hàng. Nhưng trong môn các thị trường năng động, chúng tôi không bàn về thị trường hoa quả với những lái buôn ba hoa đeo kính râm. Chúng tôi đang đứng giữa một thế giới những thương nhân phố Wall có trái tim sắt đá. Với họ, một sản phẩm có giá trị ngang bằng 6 con số màu xanh đang sáng lên trên màn hình, giữa hàng trăm hàng số xanh khác và các biểu đồ dao động tỷ giá. Với họ, một sản phẩm không có màu sắc, mùi vị hay kết cấu. Đó là thứ sinh ra dòng tiền. Đó có thể là cổ phiếu hay trái phiếu. Đó có thể là quyền mua hay quyền bán cổ phiếu hoặc trái phiếu trong vài tháng tới. Trong con mắt của thương nhân, các sản phẩm là đồng nhất nếu chúng cùng sinh ra một dòng tiền. Do đó, bạn có thể có một trái phiếu, mang lại cho bạn 10 đô-la sau một năm và một gói các cổ phiếu và quyền chọn với

cấu trúc hạng mục đầu tư khôn ngoan, được chuyển đổi sang đồng bạt Thái thông qua hợp đồng giao sau, nhưng nếu mỗi loại tài sản đều mang lại cho bạn 10 đô-la sau một năm với cùng một mức độ rủi ro, tức là chi phí hiện tại của từng loại tài sản là tương đương. Nếu không, bạn sẽ có thêm cơ hội kiếm tiền.

Với những người thật sự dũng cảm, còn có một loại buôn bán dựa trên giá chênh lệch khác là buôn bán chứng khoán mạo hiểm, trong đó buôn bán cổ phiếu sáp nhập là hình thức cổ điển nhất. Phương pháp kinh doanh này đòi hỏi bạn phải đánh cuộc vào khả năng xảy ra các vụ sáp nhập tập đoàn khi chúng đã được công bố. Công ty A ra giá mua lại cổ phiếu công ty B. Công ty A công bố mức giá X cho công ty B, thường cao hơn giá trị thị trường hiện tại của cổ phiếu công ty B. Nhà buôn cổ phiếu sáp nhập bắt đầu làm việc. Anh ta sẽ tự hỏi, liệu thỏa thuận này có diễn ra trong thực tế không? Cổ đông công ty B có chấp nhận không? Chính phủ có ngăn cản không? Liệu đây có phải là vụ lừa đảo, gian lận tài chính của công ty B không? Liệu CEO công ty A có bị tai nạn, để công ty rơi vào tay vị chủ tịch, người chẳng bao giờ muốn cuộc sáp nhập này diễn ra? Trong giai đoạn này, từ lúc ra giá cho đến lúc vụ sáp nhập hoàn tất hoặc thất bại, giá cổ phiếu của các công ty sáp nhập sẽ biến động nhiều hơn thường lệ vì các nhà đầu tư đang xem xét khả năng vụ sáp nhập diễn ra. Một nhà mua bán cổ phiếu sáp nhập lão luyện sẽ đánh giá khả năng, dự đoán giá cổ phiếu rồi căn cứ vào đó để đầu tư.

Khi học môn này, tôi đã đọc cuốn tự truyện của cựu Bộ trưởng Tài chính Robert Rubin. Rubin là một nhà mua bán chứng khoán mạo hiểm đáng tôn kính của tập đoàn đầu tư Goldman Sachs nổi tiếng ở phố Wall. Ông thường dành hàng giờ tính toán xác suất trên những trang giấy màu vàng. Đó là phương pháp mà ông đã giới thiệu trước chính phủ. Cách tư duy của ông hoàn toàn dựa trên mối tương quan giữa mức độ rủi ro và lợi nhuận thu về. Khi còn là Bộ trưởng Tài chính, nền kinh tế Mexico lúc đó đang lâm vào khủng hoảng, ông đã phải cố tính toán xem nước Mỹ có

thể cung ứng gói cứu trợ tài chính trị giá bao nhiêu nhằm chống lại nguy cơ đổ vỡ của nền kinh tế Mexico trong vài năm tới. Chẳng có tính toán chính trị nào ở đây. Đó là việc của người khác. Rubin đã giúp mọi thành viên trong nhóm nhận thức được rằng bất kỳ nguy cơ của bất kỳ một sự việc nào cũng đều có thể tính toán được, và nếu đó là sự thật, con người hoàn toàn có thể hạn chế và chuẩn bị đối phó với khả năng tình huống tồi tệ nhất xảy ra. Theo Rubin, những rủi ro mà mọi người coi thường đều khó có thể trở thành tai họa khủng khiếp đe dọa loài người. Con người dành quá nhiều thời gian lo lắng về 20% khả năng một ngày xui xẻo sẽ đến với họ mà chẳng dành chút thời gian nào suy nghĩ về 1% cơ hội sẽ thay đổi cả cuộc sống của mình.

Trong mua bán cổ phiếu mạo hiểm, nguy cơ mất 100.000 đô-la tiền tiết kiệm là 0,1%, bằng 20% nguy cơ mất chiếc ví có 500 đô-la. Chi phí hiện tại của cả hai trường hợp đều là 100 đô-la. Khi lối tư duy này đã ngấm vào đầu tôi, rất khó có thể nghĩ theo cách khác. Khi nhìn vào mọi lĩnh vực trong cuộc sống, tôi lại thấy tổng số rủi ro ở lĩnh vực đó thật nhỏ, điều mà trước đây tôi chưa từng nghĩ tới. Giao con cho cô giữ trẻ là một ví dụ điển hình nhất. Khả năng cô giữ trẻ trở thành kẻ bắt cóc tống tiền chỉ chiếm 0,01%. Nhưng cái giá của việc mất con là gì? Không thể tính hết. Nếu bạn nghĩ về điều này theo mô hình của Rubin, bạn sẽ chỉ giao con cho những người mà bạn tin tưởng 100%.

Khi bàn về cái được mất trong cuộc sống, mọi người thường chỉ chú ý tới bản thân. Nếu tôi nhận công việc này, mức lương của tôi sẽ cao hơn, nhưng tôi sẽ có ít thời gian dành cho gia đình. Nhưng nếu bạn chuyển cụm từ “dành ít thời gian cho gia đình” thành một hệ quả luôn khiến bạn lo sợ thì chuyện gì sẽ xảy ra? Vợ/chồng bạn sẽ ly hôn với bạn. Con cái đối xử với bạn như người dưng. Sau đó, hãy tính xác suất cho mỗi một khả năng. Trước đó, xác suất xảy ra khả năng đó là 5%. Bây giờ xác suất

đó tăng lên tới 25%. Bạn nghĩ gì khi có thêm 50.000 đô-la tiền lương nhưng nguy cơ cuộc sống gia đình bạn bị đổ vỡ lại tăng thêm 20%?

Tôi chợt phát hiện ra, tính toán xác suất xảy ra các vấn đề không chỉ là một bài tập tính toán đơn thuần. Phương pháp này buộc tôi phải nhìn nhận lại ý nghĩa của mọi thứ trong cuộc đời và nhận ra cách nhìn nhận sự việc của mình trước đây thật vô lý. Một tai họa với xác suất nhỏ cũng bằng với chút ít xui xẻo với xác suất lớn. Chút cơ hội trở thành tỷ phú cũng tương đương với nhiều cơ hội trở thành người sống tương đối dư dật. Đó chính là cách một nhà buôn bán cổ phiếu nhìn nhận sự việc, và cách nhìn này lý giải cho ta rất nhiều điều. Vậy tại sao cả thế giới không tư duy theo cách này?

"Có đấy chứ", Annetter bảo tôi, "nhưng lý do tư duy đó không hiệu quả là vì rủi ro nhận thức được và rủi ro thực khác xa nhau. Cậu biết đấy, chẳng điều gì là xấu cho tới khi nó thật sự xảy ra. Cũng như trong quan hệ, khi cậu tưởng tượng mình phải chia tay người khác và chuyện đó xảy ra thật, thực tế bao giờ cũng tệ hơn tưởng tượng gấp 10 lần. Cậu sẽ phải thật sự lạnh lùng, sắt đá mới có thể dự đoán chính xác xác suất và hậu quả."

Tâm lý con người chính là một phần lý do. Mọi người vẫn mua vé số dù biết tỷ lệ trúng không cao. Giống như khi đầu tư vào những thứ có xác suất thành công rất thấp, đó đều là những việc làm vô ích. Nhưng nếu bạn làm điều đó để mang lại chút ánh sáng cho chuỗi ngày ảm đạm bằng niềm hy vọng mong manh có thể thoát khỏi tình trạng bế tắc, không lối thoát là những công việc hàng ngày của bạn, thì việc này cũng có ích đấy chứ. Cố gắng xác định những khả năng tồi tệ nhất có thể xảy ra trong đời, dù hợp lý đến đâu, cũng chẳng có gì thú vị. Do đó, chúng ta thường có xu hướng tránh làm việc đó, hoặc trả thật nhiều tiền cho các dịch vụ bảo hiểm. Rốt cuộc, lợi nhuận từ kinh doanh bảo hiểm chủ yếu xuất phát từ sự khác biệt giữa khả năng đánh

giá và định giá rủi ro giữa khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ bảo hiểm. Tôi phát hiện ra nếu biết áp dụng bất kỳ một khái niệm tài chính nào mà tôi đã thật sự nắm bắt được các trường hợp phi tài chính thì môn các thị trường năng động sẽ trở nên dễ hiểu hơn nhiều.

Trong suốt thời gian nửa đầu môn học, hàng tuần, chúng tôi được ghép đôi với một sinh viên khác và phải gặp người đó trước buổi học ngày thứ hai để thực hành áp dụng một chiến lược kinh doanh trong thị trường ảo. Có lúc, chúng tôi phải tìm hiểu giá trị của thông tin trong các thị trường hiệu quả giả định; sau đó phải xem xét tới giá cả và khả năng thanh khoản. Chúng tôi ứng dụng môn ma trận đại số để tạo ra một hạng mục đầu tư gồm các cổ phiếu có giá để giảm thiểu rủi ro và tối ưu hóa doanh thu. May thay, tôi được ghép đôi với Ottavio hai lần. Ottavio là người Brazil rất thông minh. Anh từng là thương nhân trước khi đến học trường này và chẳng có mong muốn nào khác ngoài việc được làm cho một quỹ phòng vệ rủi ro sau khi ra trường. Anh chẳng để tôi phải làm gì ngoài việc ca ngợi các mô hình kinh doanh mà anh đã thiết lập trên Excel và quan sát trong khi anh cho chạy mô hình đó.

Thời gian nửa sau môn học, chúng tôi được tự do lựa chọn đối tác. Tôi biết Ottavio muốn hợp tác với người bạn Brazil Rubens. Tôi cũng hiểu rằng nếu muốn qua môn này, tôi phải tìm cho mình một cộng sự thật giỏi. Ngay khi Coval nói: “Hãy tự chọn đối tác”, tôi liền gửi email tới Chad, một sinh viên tài chính ở khu A. “Chad: Cậu phải trở thành đối tác của tôi. Nếu không tôi sẽ bóp chết cậu. Thật đấy.” Tôi quay ra sau nhìn thì thấy cậu ta đang phùng mang trợn mắt, lấy tay che miệng để kiềm chế tiếng cười sặc sụa trong lớp. Cậu cúi xuống và gật đầu. Trong phòng, tôi cũng thấy một nam sinh khác trong khu ký túc của tôi đập tay xuống bàn. Cậu ấy cũng gửi thư cho Chad cùng lúc với tôi. Nhưng cậu ấy đã chậm chân. Tôi đã nhanh tay vớ được “vàng”.

Mỗi đội được giao quản lý một số tiền ảo trị giá 1 triệu đô la với các yêu cầu như đặt tên cho đội, thiết kế mẫu quảng cáo và bảng giá. Chad và tôi đặt tên cho đội mình là "Thuật giả kim" và cam kết với khách hàng sẽ biến mọi khoản đầu tư thành vàng. Có một đội chọn tên "Đánh sập cả nhà", thật vậy, trong một tiết học nọ, họ vay nợ quá nhiều đến mức phá hỏng toàn bộ hệ thống máy tính trong lớp, buộc giáo sư Coval và Stafford phải sửa đổi luật chơi. Như tôi mong đợi, Chad đã lập trình một bảng tính siêu chuyên nghiệp, cùng với các phép tính và công thức về quyền chọn chỉ trong nháy mắt. Chad cố gắng giải thích cho tôi lý do tại sao chúng tôi lại phải bảo vệ biến delta hay kiếm lời từ biến gamma trong tiết học tới, nhưng tôi là kẻ ngu ngốc chỉ có thể nhập số liệu sẵn có, buôn bán theo chuỗi số xuất hiện trên bảng tính của Chad. Kinh doanh trên máy tính thật kỳ quái. Nếu bài tập này trở thành sự thật thì đằng sau những con số nhấp nháy trên màn hình, những tấm biểu đồ biến thiên không ngừng và mức giá dao động liên tục, chính là các cộng đồng người, nhà máy và thị trấn. Ở đó sẽ có các bà mẹ đưa con đến trường rồi đi làm, dựa vào công ty để nuôi sống gia đình. Nhưng chúng tôi chỉ có thể mua và bán những tài sản mà những con người đó cần có để sống, bởi giá cả thay đổi theo từng phần trăm đơn vị. Kinh doanh giống như được tiến thêm một bước ra khỏi công xưởng và nhà máy lắp ráp, quá trình này hấp dẫn những bộ óc thông minh nhất của HBS vì lợi nhuận kiếm được rất lớn. Nhưng một người phải hoàn toàn tin tưởng vào chủ nghĩa tư bản, phải tin rằng buôn bán theo cách này sẽ giúp phân bổ hiệu quả các nguồn lực xã hội. Bởi chẳng có bằng chứng rõ ràng nào chứng tỏ những điều bạn làm nhằm hướng tới một mục tiêu nào khác ngoài việc làm lợi cho người bán hàng và khách hàng. Một người có thể lập luận rằng kinh doanh là một cơ chế định giá hữu hiệu và cơ chế này tác động tới mọi cá nhân trong nền kinh tế. Nhưng liệu thương nhân có thật sự xứng đáng được nhận số tiền họ kiếm được? Tôi thấy việc ngày càng xuất hiện nhiều nhà đầu tư vào quỹ phòng vệ rủi ro giống như sự thất bại của thị trường hơn là sự phân phối lợi nhuận công bằng trong xã hội. Cùng học môn các thị trường năng động với rất nhiều bạn

học thông minh đang tập trung vào các số liệu và bảng tính biến thiên không ngừng, tôi cảm giác như đồng tiền có khả năng đánh lừa lao động chân chính, công sức không được chia đều trong thị trường hiệu quả.

Trong năm tuần sau đó, điểm số của Chad và tôi tăng dần lên tốp đầu của lớp. Thông thường, khi máy tính của Chad gập vào, tôi chỉ cố buôn bán thêm một lúc nữa, đẩy giá cổ phiếu hay trái phiếu lên cao nhằm kiếm thêm chút tiền. Việc này làm gia tăng doanh thu của chúng tôi. Tiết học cuối cùng, chúng tôi có cơ hội vươn lên dẫn đầu bảng xếp hạng sau khi các anh chàng người Brazil mất gần hết tiền do không kịp đóng cửa giao dịch. Nhưng chúng tôi không thể đuổi kịp cặp đôi quán quân là một anh chàng người Mỹ và một phụ nữ người Đức. Dẫu sao, tôi đã dễ dàng qua được môn học này. Chad nói đây là một bằng chứng cho thấy các thị trường đều có thể thất bại. Tôi lại cho rằng đây thị trường đầu cơ giá cao nhất của tôi tại Harvard.

Năm 1998, trường áp dụng chính sách buộc nhà tuyển dụng không được đưa điểm số vào tiêu chuẩn xét tuyển sinh viên. Vào thời điểm đó, có hai lớp học quản trị kinh doanh hàng năm, một lớp bắt đầu vào tháng chín và lớp còn lại bắt đầu vào tháng một. Số lượng sinh viên trong lớp có thể thay đổi, và có vẻ như không công bằng khi bắt những sinh viên trong lớp học khó phải có điểm số bằng với những sinh viên học lớp dễ. Nhưng vì hai lớp bị gộp thành một, chính sách này cần được xem xét lại. Nhà tuyển dụng muốn biết điểm số của sinh viên và các cựu sinh viên của trường đều đã phải nộp bảng điểm của mình, họ cho rằng chính sách không công khai điểm số sẽ hủy hoại các tiêu chuẩn học thuật của Harvard. Cuối tháng 11, chúng tôi nhận được một bức thư từ giáo sư Rich Ruback, giải thích quan điểm của ban lãnh đạo trường. Ông viết: “Sau khi suy xét, chúng tôi nhận thấy, chính sách không công khai điểm số không phù hợp với sứ mệnh phát triển các nhà lãnh đạo kiệt xuất. Trách nhiệm của các nhà lãnh đạo là xác định, đánh giá và tìm kiếm biện pháp cải thiện hoạt động công ty.” Do đó, HBS đã cân nhắc và chọn lựa chính sách công bố điểm số của sinh

viên bắt đầu từ năm 2008. Chủ tịch Hội sinh viên đã biện minh trên tạp chí Harvard Crimson của trường rằng các thầy cô trong ban lãnh đạo trường đã quá lo lắng bởi họ cho rằng "động lực và tính nghiêm khắc trong học tập nói chung đang dần biến mất" và "mọi người đang đánh giá quá cao các hoạt động xã hội, các mối quan hệ và hoạt động ngoại khóa mà lại coi thường việc lĩnh hội các kỹ năng quản lý nói chung". Giáo sư Ruback đáp lại: "Chúng tôi muốn đảm bảo rằng chúng tôi luôn tạo mọi điều kiện cho sinh viên, giúp sinh viên tận dụng tối đa thời gian học tập tại Harvard. Chúng tôi cũng tin rằng sinh viên cũng đạt được một mức điểm số nào đó, vì vậy, sẽ công bằng hơn nếu sinh viên có thể tận dụng chúng để chứng minh khả năng nghiên cứu của bản thân."

Các "hoạt động xã hội, ngoại khóa và các mối quan hệ" của cá nhân tôi cũng được mở rộng kể từ năm thứ nhất, trong đó có việc chơi tennis trong nhà hai tuần một lần với Oleg, một sinh viên người Nga trong khu nhà của tôi. Oleg rất giống cựu Tổng thống Boris Yeltsin của Nga hồi trẻ, với khuôn mặt luôn tươi cười và mái tóc dày vàng hoe. Hồi còn nhỏ, Oleg từng sống ở New York, do bố anh từng là nhà ngoại giao của khối Xô viết cũ, nên anh nói tiếng Anh khá trôi chảy và hay. Dáng đi chậm chạp của anh lúc vào sân bóng rất dễ đánh lừa người khác. Anh là một vận động viên nhanh nhẹn và mạnh mẽ. Sau mỗi trận bóng, chúng tôi lại nói chuyện về Harvard.

Trong một buổi chiều, Oleg nhăn nhó nói: "Tôi không thể hiểu nổi tại sao họ lại cho rằng chúng ta không chăm học. Trước đó, tôi chưa từng chăm chỉ như vậy. Tôi học tập rồi về nhà. Tôi không dám bén mảng tới các câu lạc bộ đêm ở Boston vào thứ hai. Tôi ước là có thời gian để kết bạn."

Chính sách công khai điểm số giúp giải tỏa tâm trạng bức xúc của sinh viên về văn hóa học đường, và nó đã biến thành một cuộc trưng cầu ý kiến về mục đích và phương châm giáo dục của trường. Nhóm sinh viên nghiên cứu của chúng tôi đã giải

tán từ sau năm thứ nhất, nhưng tôi vẫn thường xuyên gặp Stephen, từng là một nhà ngoại giao, anh này tỏ ra vô cùng phẫn nộ trước vấn đề này. “Làm sao có thể có được một môi trường học tập thoải mái khi lúc nào sinh viên cũng phải lo lắng về điểm số? Anh có nhớ môn kế toán không? Chúng ta cảm thấy khó hiểu. Nhưng chúng ta lại bị so sánh với một đám sinh viên từng là chủ nhà băng và tư vấn viên, những kẻ có thể vừa làm bài thi vừa ngủ gật. Thật nực cười. Rồi hãy nhìn cái cách người ta cố tình áp đặt cơ chế này với lũ sinh viên. Chẳng lẽ họ vẫn chưa đọc về xây dựng sự đồng thuận trong các bài tập tình huống của môn kỹ năng lãnh đạo và phát triển (LEAD) à?”

“Nhưng việc này có ảnh hưởng tới chúng ta đâu”, tôi đáp, “chúng ta vẫn bình an mà”.

“Đó không phải là vấn đề”, Stephen nói với giọng tức giận. “Vấn đề là sinh viên không được tôn trọng. Chỉ có ý kiến của nhà tuyển dụng và các cựu sinh viên của trường được quan tâm vì họ là người trả tiền.”

Về điểm này thì tôi đồng tình với Stephen. Điểm số chỉ giúp tôi biết trình độ của mình tới đâu thôi, đặc biệt với các môn chuyên ngành. Nhưng những điểm số của tôi trong các môn kỹ năng lãnh đạo và phát triển, môn các thị trường năng động và những môn cơ bản như kinh tế vĩ mô, môn lãnh đạo và trách nhiệm của doanh nghiệp không có ý nghĩa gì. Chúng không phản ánh được liệu tôi có phải là một doanh nhân tài giỏi không.

Chính sách công khai điểm số buộc chúng tôi phải nhìn nhận lại mục đích của mình khi đến học tại trường kinh doanh. Một phóng viên kỳ cựu của tờ Financial Times từng nói với tôi rằng bí quyết thật sự giúp bạn kiếm được tiền là bạn phải muốn kiếm tiền. Không phải là muốn kiếm thêm chút tiền còm. Thực tế, anh đã trở nên giàu có nhờ cưới cô vợ người châu Âu có của hồi môn kếch xù rồi kết thúc sự nghiệp bằng việc xây dựng một căn nhà lớn nhìn ra bờ biển Địa Trung Hải. Nhưng ý của anh

là thành công trong kinh doanh hay bất kỳ lĩnh vực nào cũng đều cần có động lực lớn. Bằng chứng của anh là hàng loạt ví dụ về những người cực kỳ giàu có, từ những ông trùm Mafia tới những vị tiến sĩ lập trình máy tính tại trường Stanford, từ những người bán dụng cụ cắt tỉa rau củ trong các chương trình tivi buổi tối tới các thiên tài định lượng chuyên kinh doanh trong thị trường tài chính bằng những công cụ phái sinh. Những người ít học có thể làm tốt hơn nhiều những kẻ lắm bằng cấp học vị. Theo cách nhìn nhận này, kinh doanh hoàn toàn không giống như ngành luật hay ngành y, buộc người học phải biết rõ từng chi tiết. Ở hầu hết các cấp học, kinh doanh chỉ là sự theo đuổi những điều căn bản nhất, đòi hỏi những phẩm chất như gan dạ, nhạy bén, khả năng lãnh đạo và óc suy xét. Cuối cùng là các khuôn khổ, bảng tính và tài liệu học thuật. Đó mới chỉ là vài ba thứ lẻ tẻ ban đầu, đằng sau nó còn hẳn một vở kịch hoành tráng. Vì vậy, có rất nhiều người từng nói rằng kinh doanh là thứ không thể dạy, chỉ có thể trải nghiệm và học hỏi mà thôi.

Trong cuốn *Những điều trường Harvard không dạy bạn,* nhà quản lý cho các vận động viên thể thao Mark McCormack đã viết: “Công bằng mà nói, ở HBS điều họ không dạy bạn chính là điều họ không thể dạy, đó là cách đọc ý nghĩ con người và cách vận dụng những kiến thức đó để có được thứ bạn muốn”. Ông nói, hồi mới vào nghề, ông đã phạm sai lầm khi thuê các MBA trường Harvard, vì cho rằng họ có đủ tự tin và trình độ chuyên môn, có thể giải quyết được nhiều vấn đề. Nhưng trên thực tế, ông phát hiện ra họ chính là những “kẻ ngây thơ đến ngớ ngẩn hay là nạn nhân của lối đào tạo tại các trường đại học. Hệ quả là họ đã đánh mất khả năng học tập từ thực tế cuộc sống không hiểu ý nghĩ của người khác, hay không biết tổng hợp tình huống và rất giỏi đưa ra các quan điểm sai lầm”. McCormark kết luận rằng, bằng tốt nghiệp không thể đảm bảo cho “tài năng kinh doanh”.

McCormack không phải là người duy nhất đưa ra nhận xét công kích các MBA của Harvard. Trong kỳ nghỉ hè giữa hai năm học, tôi đã có dịp được nói chuyện suốt một

giờ với một người đang làm việc cho một ngân hàng đầu tư tại Boston. Anh so sánh HBS với trường Đại học Cộng đồng Cambridge và tỏ ra vô cùng thích thú. Tuần nào cũng có một doanh nhân nổi tiếng tới HBS và nói rằng MBA của trường rất giỏi nhưng họ nên nói ít và làm nhiều hơn. Trường cần đào tạo nhiều chuyên gia có khả năng giải quyết vấn đề hơn là chuyên gia nói dóc.

Đầu tháng 12, thầy Ruback tới tham dự một buổi tranh luận của sinh viên về vấn đề công khai điểm số. Quan điểm ủng hộ ý tưởng trên nhấn mạnh phải hướng sinh viên tập trung vào học hành và yêu cầu áp dụng chính sách đã từng tỏ ra khá hiệu quả trong chín năm đầu thành lập trường. Quan điểm phản đối cho rằng ý tưởng trên sẽ khiến sinh viên không dám chấp nhận mạo hiểm vì mục đích học thuật như lựa chọn của tôi với môn các thị trường năng động và làm giảm tầm quan trọng của các hoạt động ngoại khóa. Chính sách này cũng bất công với những sinh viên không thuộc các nước nói tiếng Anh vì nó quá coi trọng điểm chuyên cần; với những sinh viên không có nền tảng kiến thức của trường, vì mọi thứ đều hoàn toàn mới mẻ; và với những sinh viên muốn đổi nghề, vì họ sẽ không thể che dấu điểm môn tài chính quá thấp khi cố tìm kiếm một công việc khác như ngành ngân hàng. Sinh viên cuối cùng đưa ra quan điểm rằng nếu HBS nhìn nhận sinh viên dựa trên thành tích và năng lực lãnh đạo vượt trội, tại sao giờ đây lại trói chân họ vào đường cong giới hạn, đánh giá họ chỉ dựa trên phương diện học thuật?

Cuộc bỏ phiếu kết thúc với tỷ lệ phiếu 44/6, phản đối công khai điểm số. Nhưng rốt cuộc điều này chẳng có ý nghĩa gì. Ban quản trị vẫn quyết định thi hành chính sách, và chủ nhiệm khoa viết thư nói rằng: “Danh tiếng HBS bắt nguồn từ những kinh nghiệm phát triển không ngừng mà chúng tôi cung cấp cho sinh viên trong các lớp học, mỗi kinh nghiệm phụ thuộc rất nhiều vào việc duy trì các tiêu chuẩn học thuật. Chính sách không công khai điểm số đã không tuân theo cam kết của chúng tôi về những tiêu chuẩn đó.”

Kinh nghiệm trên gợi tôi nhớ lại mẩu chuyện thầy Ruback kể trong tuần học đầu tiên về một cậu sinh viên đã tức giận khi nghe thấy cậu không phải là khách hàng mà chỉ là một sản phẩm của HBS. Nhưng tôi nhận ra rằng dù có yêu thích HBS tới đâu, tôi cũng đã quá già để thích ứng với văn hóa của trường. Để làm việc, tôi chẳng cần thêm bất kỳ một động lực nào. Động lực của tôi là tôi đã bỏ việc và đang nợ như chúa chổm. Khi đã thoát khỏi tình trạng bất ổn, tôi không còn lo ngại rằng điểm số sẽ phản ánh những điều tôi đang học. Tôi biết thứ mình đang học, và chừng đó là quá đủ. Khi biết trường đang xem xét việc nhận thêm nhiều sinh viên mới tốt nghiệp và hạn chế sinh viên ở độ tuổi ngoài 30, tôi hiểu rằng trường muốn tạo ra một môi trường dễ kiểm soát hơn và chỉ muốn tuyển những sinh viên có thể đào tạo được, nhưng tôi không hiểu tại sao trường lại chẳng hề đả động tới việc tuyển thêm những sinh viên có kinh nghiệm. Những buổi thảo luận kiểu này sẽ ra sao nếu một nửa số sinh viên trong lớp mới chỉ ở độ tuổi đôi mươi và chẳng có chút có kinh nghiệm làm việc nào?

Trong thời gian học tại trường, tôi gặp Bob, người cùng bàn của tôi trong kỳ học thứ nhất, khá thường xuyên,. Mọi nỗi sợ hãi ban đầu của tôi về cậu ấy đã hoàn toàn biết mất. Đằng sau vẻ ngoài lạnh lùng của một anh lính thuộc lực lượng không quân Hoa Kỳ là một chàng trai sôi nổi, hài hước với tư duy tinh tế và khát vọng mãnh liệt được làm mọi việc vì gia đình. Khi bàn về tương lai và các cơ hội mà Harvard mang lại, chúng tôi luôn nhắc nhở nhau rằng lớp học năm 2006 không đồng trang lứa với chúng tôi. Lứa tuổi trung bình của lớp học là 27. Mọi người chưa từng làm những việc mà chúng tôi đã làm. Điểm tương đồng duy nhất giữa chúng tôi với họ chính là chúng tôi cùng học tại HBS. Chúng tôi không phải là sản phẩm hàng đầu của HBS, và nếu cố sức ganh đua với những sinh viên ưu tú đó, chúng tôi sẽ bị loại ngay. Khi nỗ lực tìm đường quay trở lại cuộc sống thực, chúng tôi phải luôn tâm niệm điều đó trong đầu. Phải thoát khỏi đường cong giới hạn sẽ giết chết chúng tôi đó.

Chương 13. NHỮNG MỤC TIÊU TÁO BẠO

Một công ty kinh doanh có lợi nhuận cao bất thường luôn tìm kiếm phóng viên ít nhất 10 năm kinh nghiệm và một tấm bằng MBA với mức lương cực kỳ hấp dẫn, công việc ít áp lực, được mặc những bộ vét đẹp, luôn tha thẩn trong những tòa nhà lộng lẫy, và thi thoảng đưa ra những quyết định thi hành. Yêu cầu công việc: dị ứng với bảng tính, không có khả năng chơi golf, không thể che đậy cảm giác chán ghét cuộc sống nơi công sở, có kiến thức về Hy Lạp cổ đại.

Mẩu quảng cáo tuyển nhân viên tôi luôn kiếm tìm nhưng chưa bao giờ thấy

Đó là vào khoảng giữa tháng 1 và chúng tôi đã không được nhìn thấy mặt trời ở Cambridge trong suốt mấy tháng qua. Từ căn hộ bên bờ sông Charles, tôi chỉ có thể nhìn thấy những đám mây và tuyết tan trên mặt đất trải dài đến tận chân trời của thành phố Boston. Và tôi vẫn chưa biết mình muốn làm gì. Mọi sinh viên khác đều nhận được rất nhiều lời mời làm việc và các công ty thi nhau trả lương cao cho họ. Dịch vụ giới thiệu việc làm biết rằng đây là thị trường việc làm lớn nhất mà họ từng thấy. Tôi vẫn không chắc là tôi có muốn làm một công việc liên quan đến tấm bằng thạc sĩ hay không. Nhưng tiền học phí đang đến hạn phải trả, tôi còn có hai con nhỏ, và cần sớm xác định rõ nghề tôi muốn làm. Tôi đã gửi email xin ý kiến của một người bạn làm báo ở Washington? Anh trả lời rằng: sao không thử làm phóng viên nước ngoài tại Paris? Mọi ngày, tôi đều ngó qua ngân hàng việc làm của HBS, nơi các công ty đăng tuyển việc làm. Công việc nào cũng yêu cầu các ứng viên phải có từ "2 đến 4 năm kinh nghiệm trong đầu tư ngân hàng và tư vấn quản lý". Quyết định không chọn bất cứ việc nào trong số đó của tôi trong suốt mùa hè dường như quá ngu ngốc. Tôi mệt mỏi di con trỏ xuống các mục bên dưới. Ngay cả các tổ chức phi lợi nhuận cũng

yêu cầu ứng viên có kinh nghiệm tư vấn. Công việc duy nhất phù hợp với khả năng của tôi là làm việc cho Cục Tình báo Mỹ, CIA.

Những buổi giới thiệu về công ty tại HBS càng khiến tôi lo lắng hơn. Yêu cầu thấp nhất là của một công ty xuất bản ở New York, do một phụ nữ to béo trong bộ áo choàng điểm những bông hoa vàng quản lý. Bà ta có làn da tai tái và điệu cười chanh chua, giọng nói giả tạo, đầy vẻ hợp tác mà tôi nghĩ rằng mỗi khi về nhà, bà ta sẽ xả nỗi bực tức của mình bằng những lời tục tĩu và những cú đấm đá vào tường.

"Chúng tôi rất yêu công việc của mình", bà nói nói với giọng đều đều mệt mỏi. "Đam mê tác động đến mọi việc chúng tôi làm". Những quả ngọt của niềm đam mê này lần lượt được đặt ra trên bàn trước mặt chúng tôi: thông tin tài chính, sách báo giáo dục và kinh doanh, tên những cuốn tạp chí chán nhất mà tôi từng thấy. Lần lượt, từng sinh viên tốt nghiệp MBA được nhà xuất bản này tuyển dụng đứng lên phát biểu.

Người đầu tiên phát biểu mà chẳng có sức thuyết phục chút nào cho biết: "Công việc thật sự rất thú vị. Ngày đầu tiên làm việc, tôi nhận nhiệm vụ tại Manhattan và họ bảo tôi đến thăm một nhà kho tại New Jersey. Tôi đã ở đó vài tuần. Tôi trình lên ban lãnh đạo cấp cao và họ đã chấp nhận những đề nghị của tôi."

Người thứ hai lên phát biểu là một phụ nữ người châu Phi, nói rất hăng: "Điều tuyệt vời nhất trong công ty chúng tôi là niềm đam mê. Ở đây, mọi người đều thật sự mong muốn hoàn thành tốt nhất công việc của mình, đồng thời không ngừng phát triển công ty và môi trường làm việc. Tôi từng bị luân chuyển từ phòng ban này đến phòng ban khác trong công ty phòng marketing, tài chính, kế hoạch chiến lược nhưng nơi đâu cũng thật tuyệt vời."

Một người nghiện thuốc đáng nguyền rủa xen vào. "Chúng tôi muốn tìm kiếm những người thật sự thông minh, đam mê và nghiêm túc". Tôi bực tức, trút giận lên cái bút bi, muốn tóm cổ con quái vật này và hét vào mặt anh ta: "Và các người sẽ làm gì với họ? Nhồi nhét họ vào thứ văn hóa đần độn, tầm thường của các người và làm phí hoài cuộc sống của họ trong guồng quay của cuộc sống doanh nghiệp ư?"

Chán ghét chính mình, tôi đã đầu hàng và nộp đơn xin việc vào công ty tư vấn McKinsey. Thủ tục của họ còn đơn giản hơn việc mua vé máy bay. Tất cả những việc bạn phải làm là điền thông tin cá nhân vào một mẫu đơn có sẵn trên mạng. Tôi đã làm việc này vào ban đêm khi đã nghiên cứu xong bài tập tình huống. Tôi tự nhủ rằng nếu được làm nhân viên tư vấn tại New York trong lĩnh vực truyền thông, tôi sẽ chấp nhận công việc đó. Nó sẽ rất hữu ích cho tương lai của tôi. Tôi có thể làm việc miệt mài hàng giờ, cả những ngày cuối tuần trong văn phòng, vì ngay lúc này, tôi cần phải kiếm sống. Tôi không thể tốt nghiệp HBS mà không có việc làm. Hiện tại, tất cả những điều từng là niềm tự hào của tôi những buổi tối bên gia đình, việc kiểm soát thời gian không còn nghĩa lý gì nữa. Vấn đề lúc này là áp lực mà tôi đang phải gánh chịu.

Ben, nhân viên làm việc trong khu công nghiệp mà tôi từng ngồi cạnh khi học Chương trình dự bị, đã đề nghị được giúp tôi chuẩn bị cho các buổi phỏng vấn ở McKinsey. Anh đã làm việc trong suốt mùa hè năm thứ nhất và thứ hai tại văn phòng của công ty này ở Boston và thật sự yêu thích công việc. Hơn thế, anh nói anh chưa từng được gặp những người thông minh và đáng ngưỡng mộ như vậy, hay từng được làm việc cho một công ty luôn quan tâm sâu sắc đến văn hóa của tri thức, giáo dục và không ngừng phát triển. Anh phải làm việc hàng giờ đồng hồ với công việc đơn điệu, nhưng những điều anh nói vẫn rất ấn tượng, và tôi tôn trọng ý kiến của anh.

Chúng tôi gặp nhau trong bữa sáng tại nhà hàng Spangler, anh lôi ra một bộ hồ sơ lớn tập hợp những tình huống kinh doanh nhỏ mà các công ty tư vấn thường sử dụng để kiểm tra năng lực ứng viên. Anh nói, nhà tuyển dụng sẽ đưa ra một số chi tiết về một tình huống. “Khách hàng là một công ty bia và loại bia hơi mới của họ không bán được tại các thị trường chính. Công ty từng có lịch sử thành công và không hiểu nguyên nhân vì sao loại bia mới này lại không thành công.” Sau đó, nhà tuyển dụng sẽ đưa ra vài con số. Khi nhà tuyển dụng ngừng nói, đến lượt bạn đặt câu hỏi. “Nhưng trước hết”, Ben nói, “bạn phải hỏi xem mình có vài phút suy nghĩ không.”

“Ừ, đúng, một phút”, tôi nói.

“Không, nghiêm túc đấy, anh phải hỏi: “Anh có phiền không nếu tôi muốn có vài phút suy nghĩ?”

“Chính xác là phải hỏi như thế à.”

“Khá nhiều đấy. Bạn phải tỏ ra là bạn hiểu thông tin. Sau đó, bạn nhắc lại tình huống để xác minh xem bạn có hiểu rõ vấn đề hay không.”

“Vậy, tôi sẽ nói: ‘Xin đợi một lát. Chúng ta đang phải xử lý tình huống của một công ty bia không thể bán được sản phẩm bia hơi của mình’.”

“Chính xác.”

“Không chệch đi đâu được.”

“Tốt nhất là thế.”

Khi bạn đã có vài giây suy nghĩ và xác minh vấn đề, bạn phải đặt câu hỏi. "Chiến lược marketing của họ là gì?" hoặc "Bia của họ có ngon không?" Nhà tuyển dụng sẽ dần dần tiết lộ các dữ kiện và con số khi bạn hỏi và yêu cầu bạn phải tính toán nhanh một số dữ kiện khác. Điểm hòa vốn của doanh nghiệp này là bao nhiêu? Quy mô thị trường ra sao? Toàn bộ bài tập tình huống này sẽ diễn ra trong 20 phút. Sau khi được Ben tư vấn, tôi đã tham dự một buổi thực tập phỏng vấn đặc biệt tại trường do McKinsey tổ chức. Tám người chúng tôi ngồi quanh một chiếc bàn trong khi một nhân viên cộng tác cấp thấp trông có vẻ mệt mỏi tuôn ra những tràng câu hỏi tình huống. Mỗi khi cô đưa ra một tình huống, sinh viên nào trả lời cũng đều nói "Chị có phiền nếu tôi xin vài giây suy nghĩ không?"

Các cuộc phỏng vấn với McKinsey diễn ra tại khách sạn Doubletree, một khối nhà hình lập phương xấu xí chỉ cách HBS vài bước đi bộ. Khi đến tiền sảnh, tôi thấy ở đó có rất nhiều sinh viên cùng khóa, thậm chí cả những người đã thề không bao giờ làm việc cho một công ty tư vấn. Họ đều mặc com-lê và mang cặp da đựng một tập giấy ghi chép và một chiếc bút bi. Mọi người đều bao biện: "Ồ, tôi chỉ thử cho biết thôi". "Đó chỉ là một lựa chọn phòng thủ nếu không được làm việc cho các quỹ đầu tư". "Đây là công ty duy nhất tạo cơ hội cho nhân viên sang Nam Mỹ". Thậm chí tôi còn bắt gặp cả Bo: "Tôi muốn gặp vài cậu bạn cũ", cậu phân trần, có vẻ không thoải mái trong bộ com-lê màu đen. "Ý tôi là, chúng ta đang học ở HBS. Cũng phải có lúc đi phỏng vấn ở McKinsey để lấy kinh nghiệm chứ."

"Đồ phản bội", tôi lên tiếng.

Lần lượt từng người được gọi lên một dãy phòng trong khách sạn để thực hiện phỏng vấn cùng một nhân viên của McKinsey. Trong cuộc phỏng vấn đầu tiên, một tư vấn viên hỏi tôi sẽ làm gì với một cửa hàng thuốc kinh doanh thua lỗ. Tất cả những việc có thể là lựa chọn lại sản phẩm và đưa ra một loạt hoạt động khuyến mại

đáp ứng nhu cầu khách hàng. Dường như cuộc phỏng vấn diễn ra khá suôn sẻ. Trong cuộc phỏng vấn thứ hai, một tư vấn viên khác đề nghị tôi phát triển một hướng đi mới cho một giám đốc quỹ đầu tư có mức lợi nhuận biên thấp hơn đối thủ. Chúng tôi đang ngồi trong những chiếc ghế bành và bây giờ tôi mới hiểu vì sao ai cũng mang theo cặp da. Tôi cần có giấy để viết những ghi chú. Tôi đã quên không xin chút thời gian suy nghĩ mà lại trả lời ngay. Nhà tuyển dụng rất tiếc về trường hợp của tôi.

"Tôi đã từng rất ghét trường", anh nói. "So với một người không tốt nghiệp Harvard, những tri thức chúng ta thâu lượm thêm chẳng nhiều nhặn gì". Anh hỏi tôi đi du lịch lần cuối cùng ở đâu và tôi có phải là một đồng nghiệp tốt không. Rõ ràng, đó không phải là những câu hỏi dành cho những ứng viên có khả năng được tuyển dụng. Chúng tôi chỉ đang giết thời gian mà thôi. Sau 20 phút, anh đứng dậy và bắt tay tôi. Tối hôm đó, anh gọi cho tôi và nói tôi không phù hợp cho vị trí tuyển dụng. Tôi chấp nhận điều đó.

***

Peter Drucker, chuyên gia hàng đầu về quản trị, từng nói: "Tính cách một người không thuộc phạm vi quyền hạn của một giám đốc. Làm thuê là một dạng hợp đồng quy định hoàn tất một số nghĩa vụ cụ thể… Bất kỳ một hành vi nào vượt quá quyền hạn này đều được coi là hành vi lạm dụng trái phép. Đó là sự xâm phạm đời tư vừa vô đạo đức lại vừa bất hợp pháp. Đó là sự lạm quyền. Một nhân viên không hề có nghĩa vụ phải "trung thành", cũng không cần phải "yêu quý" hay có bất kỳ một "thái độ" nào với công ty một nhân viên chỉ có nghĩa vụ phải hoàn tất nhiệm vụ của mình, và không phải có bất kỳ nghĩa vụ nào khác".

Nhưng tại sao mọi diễn giả tới HBS đều yêu cầu chúng tôi phải "đam mê" công việc? Có thể nhìn nhận quan điểm này theo một số cách khác nhau. Thứ nhất, các diễn giả

thật sự mong muốn chúng tôi tìm thấy hạnh phúc trong công việc. Trong trường hợp đó, việc họ khuyên chúng tôi làm theo đam mê của mình là hoàn toàn có lý. Yêu quý những thứ ta làm sẽ khiến công việc trở nên nhẹ nhàng hơn. Có một cách giải thích nữa là từ "đam mê" chỉ là một cách diễn đạt hoa mỹ khác khi phải miễn cưỡng làm việc. Chẳng có gì là đủ nếu bạn phải làm một công việc bạn thấy là ổn vì những lý do tài chính. Bạn buộc phải nói là bạn đam mê công việc dù với bạn, nó vô nghĩa và luôn khiến bạn không vừa ý. Thế nên, nếu đó là công việc mà bạn đam mê, tại sao bạn lại không muốn được ở văn phòng tới tận tối khuya và trong suốt những ngày nghỉ cuối tuần? Chẳng phải bạn đã nói đó là đam mê của bạn sao? Vậy tại sao bạn lại về nhà sớm? Rồi còn trốn cả tiệc liên hoan của công ty nữa?

Các diễn giả được mời tới trường thường thích nói hoa mỹ kiểu như "Nhận làm gia công là đam mê của đời tôi", "Tôi rất hạnh phúc khi mang đến cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất", "Tại Widgets, chúng tôi yêu mến các hệ thống quản trị nguồn lực của doanh nghiệp". Nhưng chẳng phải đam mê chỉ là thứ cảm giác phù du thoáng qua, một thứ cảm giác mà hầu hết mọi người đều được may mắn cảm nhận một lần trong đời sao? Trong tình yêu, chúng ta vẫn thường nói về thứ tình cảm cuộn dâng trong phút đầu gặp gỡ, rồi sẽ mất dần đi, nhường chỗ cho một dạng tình cảm khác. Chúng ta vẫn nói về cảm xúc mãnh liệt của các nhà văn, nhà thơ, nhà soạn nhạc, nghệ sĩ và những người chiến đấu cho tự do. Có lẽ, những doanh nhân vĩ đại nhất, những người sống cho công việc, đều có chung một niềm đam mê này. Vậy những người còn lại như chúng ta thì sao?

Cách lý giải thứ ba là các doanh nghiệp vẫn sử dụng cụm từ đam mê vì nó phản ánh điều họ muốn nhân viên cảm nhận được. Công việc, tốt nhất nên là đam mê, không nên là sự đày ải. Một vài người may mắn có thể cảm thấy thật sự đam mê công việc, nhưng tôi cảm giác, các công ty vẫn thường sử dụng cụm từ này rất tùy tiện vì nó giúp họ đặt ra những mục tiêu cao hơn, không chỉ giới hạn ở lợi nhuận cho các hoạt

động. Hòa mình vào công việc của doanh nghiệp thôi chưa đủ. Bạn phải làm được những việc lớn hơn thế. Nhưng các doanh nghiệp tìm kiếm đam mê ở đâu? Hay đó chỉ là vấn đề thời gian trước khi CEO tập đoàn tư vấn Boston Consulting Group nói với một lớp học MBA là: “Chúng tôi luôn cố gắng tạo ra một môi trường làm việc hấp dẫn”. Hay cán bộ tuyển dụng đến từ công ty đầu tư Fidelity: “Các chuyên gia phân tích của chúng tôi đều cảm thấy hạnh phúc khi tuân theo các nguyên tắc của công ty”. Hay vị CFO của ngân hàng Goldman Sachs đã nói: “Với nhân viên, chúng tôi luôn kỳ vọng được thấy niềm khát khao theo đuổi các thành công tài chính, niềm đam mê công việc và mọi thứ gắn liền với nó, không quan tâm tới bất kỳ một điều nào khác, điều này sẽ khiến họ luôn có được những phút giây hạnh phúc trong cuộc đời khốn khổ này. Chúng tôi luôn đòi hỏi nhân viên phải tận tâm với công việc”. Đó chính là nỗi ám ảnh về một nền văn hóa rộng khắp công ty, kỷ luật, mệnh lệnh, lúc nào cũng bị đồng nghiệp đánh giá, sợ bị lên án, luôn sùng bái lãnh đạo.

***

Trong trường mới xuất hiện một nhà tuyển dụng rất có ảnh hưởng tới sinh viên, đó chính là hãng Google. Vào tháng 10, Google cử một phái đoàn đến thăm trường. Một nhân viên tốt nghiệp HBS mới được hãng tuyển dụng kể rằng lại công việc hàng ngày của cô là xử lý thư từ và họp hành. Cô nói thêm rằng do công ty phát triển quá nhanh, nên cô thường không thể biết được nội dung của cuộc họp tiếp theo sẽ là gì. Rồi cô phát tặng cho sinh viên bút bi và những chiếc áo phông có in khẩu hiệu “Bạn có thấy mình may mắn không?” và một loạt tài liệu mô tả những vị trí tuyển dụng. Hầu hết các vị trí này đều yêu cầu ứng viên phải có bằng tin học hoặc vài năm kinh nghiệm làm việc tại một công ty giải pháp công nghệ. Tôi đã bỏ qua cơ hội này.

Nhưng trong suốt những ngày khủng hoảng hồi đầu tháng 1, tôi đã quay lại trang web đăng tin tuyển dụng trực tuyến của Google. Tôi đã có những kỷ niệm thú vị khi

tới thăm doanh nghiệp này trong trò chơi kỹ năng lãnh đạo Westrek. Tôi đã tìm được một mục quảng cáo tuyển dụng vào vị trí marketing cho nút bấm Tìm kiếm sách, một nỗ lực của Google trong việc số hóa, nhằm giúp cho việc tìm kiếm sách trở nên dễ dàng hơn. Yêu cầu công việc là kinh nghiệm trong lĩnh vực truyền thông hay phát hành và một tấm bằng MBA. Nhân viên sẽ làm việc tại New York, có nhiệm vụ liên lạc với thư viện, nhà xuất bản, tác giả và độc giả, làm cho mọi người thấy hứng thú với dịch vụ mới này và đồng ý ký kết hợp đồng. Nút bấm Tìm kiếm sách đã gặp phải trục trặc nho nhỏ do sự thiếu tập trung của Google. Google đã đặt ra một mục tiêu tương đối lớn là: mọi người, bất kể nam hay nữ, người lớn hay trẻ nhỏ, đều có thể tìm kiếm và đọc được mọi cuốn sách trực tuyến, chỉ với một chiếc máy vi tính nối mạng, bất kể mọi vùng miền, trình độ giáo dục hay điều kiện kinh tế. Nó giống như một thư viện Alexandria ảo mà ai cũng có thể truy cập dễ dàng. Nhưng những người phản đối kế hoạch này lập luận rằng Google đang cố tình cướp đi niềm vui được cầm đọc một cuốn sách hay lang thang qua các cửa hàng sách cũ, hy vọng được may mắn khám phá ra những điều mới mẻ. Họ nói rằng, Google sẽ làm thui chột khả năng tập trung và phá hủy văn hóa đọc sách in đã tồn tại hàng thế kỷ. Tôi hoàn toàn có thể đứng lên tranh luận về vấn đề này.

Những người từng nộp đơn xin việc vào Google đều cảnh báo rằng màn phỏng vấn là khó khăn nhất. Bạn khó có thể đoán biết được quyết định cuối cùng. Email hay điện thoại hỏi kết quả luôn bị phớt lờ. Bạn sẽ phải nói chuyện với ít nhất 10 người, thuyết phục tất cả mọi người đồng ý nhận bạn, rồi họ sẽ gửi trường hợp của bạn lên Larry Page, một trong hai nhà sáng lập công ty. Dù hiện nay Google đã có trên 5.000 nhân viên nhưng Larry Page vẫn muốn đích thân kiểm tra từng nhân viên. Vào 2 giờ sáng ngày thứ bảy, một trong những bạn học cùng khối tôi đã nhận được emai tuyển dụng từ một giám đốc của Google. Do đó, tôi cho rằng mình nên bình tĩnh chờ kết quả.

***

Ba tuần sau khi gửi đơn xin việc, tôi nhận được email mời phỏng vấn bằng điện thoại với một giám đốc quản lý sản phẩm tại trụ sở chính của Google ở thung lũng Silicon. Cuộc phỏng vấn sẽ kéo dài trong nửa giờ. Đầu tiên là phần giới thiệu về bản thân – những câu hỏi kiểu như "tại sao bạn lại tới học tại HBS". Nửa sau cuộc phỏng vấn, nhà tuyển dụng nọ đặt ra những mục tiêu mà ông ta gọi là mục tiêu "lớn, táo bạo, phi thường" và hỏi tôi sẽ làm gì để đạt được chúng. Ví dụ như tôi sẽ phát triển một thiết bị đọc sách điện tử, đưa ra thị trường và trao tới tay 5 triệu khách hàng trong ba tháng bằng cách nào. Ông nói, Google rất thích những mục tiêu lớn và táo bạo. Tôi nói sẽ cố gắng liên kết với chương trình Câu lạc bộ Sách của Oprah, người dẫn chương trình nổi tiếng, một trong những phụ nữ có ảnh hưởng lớn nhất trên thế giới, hoặc một nhà xuất bản sách giáo khoa và phổ cập nó trong các trường phổ thông và đại học.

Mười ngày sau, tôi lại nhận được email khác đề nghị tôi tham dự một cuộc phỏng vấn bằng điện thoại khác. Tôi đã phác ra trong đầu những mục tiêu thật lớn và táo bạo. Trong tưởng tượng của tôi, họ giống như loài nhím biển, đen đúa và đầy gai nhọn, tiết ra chất nhớt, trôi nổi khắp nơi với hai con mắt đầy gỉ, săn lùng, kiếm tìm và hạ gục lũ sinh viên kinh tế bằng hơi thối. Cuộc phỏng vấn kéo dài 45 phút, nhưng nhà tuyển dụng tỏ ra khá ủ rũ. Hóa ra ông từng làm chủ một công ty phát triển công nghệ của riêng mình nhưng đã phải bán lại cho Google. Ông không kiếm được nhiều tiền từ công việc kinh doanh như ông hằng kỳ vọng và phải đóng cửa công ty vài năm sau đó. Ông bảo: "Tôi dành tới 90% thời gian một ngày chỉ để trả lời thư từ và họp hành". Tôi tưởng tượng ra cảnh cuối ngày, trong phòng làm việc tại thành phố Mountain View ở California, ông ngồi kiệt sức với đống tài liệu chất ngất. Một tuần sau, khoảng cuối tháng hai, tôi nhận được thông báo là tới California để phỏng vấn cả ngày.

Đó là một buổi chiều tràn ngập ánh nắng tại thành phố San Jose. Hạnh phúc biết bao khi được thấy lại mặt trời sau những ngày u ám ở Boston. Khách sạn mà Google đặt phòng cho tôi đã kín chỗ, vì vậy, tôi được sắp xếp ở tại một khách sạn nhỏ gần một trung tâm mua sắm. Căn phòng tối tăm trông ra một bãi đậu xe và có một thứ mùi khó chịu khiến tôi nghĩ đến cảnh hết người này đến người khác đã nằm trên giường và xem sách báo khiêu dâm. Tôi để cặp trong phòng rồi đi ra ngoài. Tôi tìm thấy một cửa hàng của hãng Jamba Juice và ngồi ở đó, thư giãn với một ly chanh leo và đọc lướt qua tập tài liệu Google gửi cho tôi. Tựa như chúng được một cậu học sinh phổ thông xuất sắc viết. Trong đó có hướng dẫn cách đòi công tác phí: "Nếu bạn đi ăn tại một nhà hàng, hãy nói thật ngọt ngào và boa cho nhân viên không quá 15% hóa đơn, để đảm bảo rằng trong hóa đơn có ghi rõ số tiền đó… Nhớ trình công tác phí trong vòng 15 ngày… Nếu quên, bạn sẽ bị mất tiền oan đấy!... Chúng tôi có thể sẽ yêu cầu thêm thông tin xác minh chi tiết về bất kỳ sự việc nào liên quan tới công tác phí nếu nghi ngờ đừng phản đối, chỉ cần ghi chép lại cẩn thận là được". Vào một buổi tối ấm áp tại bang California, đọc tài liệu và ngắm nhìn xe cộ ra vào bãi đậu xe, đèn giao thông liên tục nhấp nháy, tôi chợt thấy nhớ nhà da diết.

Chín giờ sáng hôm sau, tôi ra cửa khách sạn đứng chờ chiếc xe buýt sẽ đến đón tôi tới Google. Đêm hôm trước, dù đã trùm chăn kín mít nhưng tôi vẫn không thể ngủ được vì từ phòng bên cạnh, tiếng tivi ì xèo vọng qua bức tường mỏng đến tận 2 giờ sáng. Chợt có một chiếc Limousine trắng xuất hiện trước cửa khách sạn, một thanh niên trẻ tuổi mặc áo gi-lê thêu chỉ vàng bước ra.

"Ngài là Broughton phải không ạ?"

"Vâng, tôi đây", tôi vừa nói, vừa nhìn chằm chằm chiếc xe.

"Chiếc SUV của chúng tôi gặp vài trục trặc nho nhỏ, thế nên chúng tôi phải sử dụng chiếc Limousine dùng cho đám cưới". Có một miếng các-tông nhỏ đang bay phần phật trên nóc xe. "Xin lỗi, mái che nắng bị vừa hỏng". Tôi leo lên sau xe. Cửa kính đầy bụi kêu lách cách khi tôi đóng cửa xe. Thật không thể tin nổi. Tôi đang đi phỏng vấn tại một công ty tự hào theo chủ nghĩa bình quân, không hề phô trương, nơi nhân viên mặc áo phông và đi dép tông, có phương châm hoạt động là "Đừng làm quỷ dữ".

Trụ sở của Google, 1600 Amphitheatre trên đường Parkway, là một tòa nhà tổ hợp chạy dài bằng kính và kim loại vốn được xây cho tập đoàn truyền thông Netscape, một người khổng lồ trong làng Internet đã bị Microsoft đè bẹp. Khu nhà nằm trơ trọi một mình, bị bao vây bởi những con phố và đường cao tốc. Các tòa nhà uốn cong, ngoằn ngoèo quanh những hàng cây và sân bóng chuyền ngoài trời. Giữa các tòa nhà, đường mòn tự hình thành trông rất duyên dáng. Cả tòa nhà giống như một khu trường đại học hay tổng hành dinh của một nhà thờ cấp tiến. Qua những ô cửa kính, bạn có thể thấy mọi người đang làm việc bên trong, nhiều người đang làm việc với hai chiếc máy vi tính một lúc. Đó là những người phóng khoáng, từ những chàng trai đam mê lướt mạng có mái tóc dài tới những người đàn ông da trắng mặc áo sơ mi cài kín cổ và quần ka ki, đều mang theo chiếc máy tính ThinkPad của hãng IBM. Nhưng trước tiên, tôi phải vào được công ty này đã. Chiếc Limousine đi qua phòng bảo vệ, vòng qua một đảo giao thông nhỏ và hẹp. Đằng sau chúng tôi là một hàng dài những chiếc Toyota và Honda bình thường, mỗi chiếc đều chở một nhà tỷ phú của Google. Khi xe dừng lại, tôi nghe thấy tiếng kêu răng rắc từ bộ phận hãm xung phía trước. Tài xế cho xe lùi ra sau. Lại một tiếng kêu răng rắc nữa, nhưng lần này là ở cạnh xe. Anh cố tiến rồi lại cố lùi xe lần nữa. Tôi có thể thấy rõ những giọt mồ hôi lấm tấm trên trán khi anh xoay người lại, cố nhìn vào chiếc gương chiếu hậu.

Anh nói: "Thử lại nào". *Rắc rắc*. "Có lẽ chúng ta sẽ bị kẹt ở đây một lúc."

“Tôi phải ra ngoài”, tôi nói và thu dọn đồ đạc của mình. “Tôi cố mở cửa xe, nhưng nó bị kẹt cứng. Tôi cố đẩy cánh cửa còn lại và bị văng ra khỏi xe ngay khi hai nhân viên bảo vệ lại gần để trợ giúp. Tôi vội liếc nhìn lại phía sau xem một hàng dài những chiếc ô tô nối đuôi nhau vào tòa nhà tổ hợp của Google. Tôi cắm mặt chạy một mạch đến tòa nhà số 42. Phía trên quầy lễ tân có một tấm bảng của Google ghi lựa chọn tốc độ xử lý các yêu cầu tìm kiếm của khách hàng: máy cắt cỏ, tennis, Bush, hậu môn, thịt nướng Omaha. Tôi vớ một cốc nước hoa quả miễn phí đặt trong chiếc tủ lạnh gần cửa ra vào và quăng mình xuống chiếc ghế sô pha màu tía để lấy lại sức. Cuối cùng, tôi được chỉ tới một phòng họp nhỏ, không có cửa sổ, sơn màu xám nhạt, vừa đủ rộng để kê một chiếc bàn tròn và hai chiếc ghế. Có lẽ tôi sẽ phải ngồi trong phòng này cả ngày hôm nay. Tôi xách cặp đi vào góc phòng và ngồi đợi.

Buổi phỏng vấn bắt đầu từ 10 giờ sáng, liên tục tới tận 5 giờ 30 phút chiều mới kết thúc bảy cuộc phỏng vấn liên tiếp, với một giờ nghỉ ăn trưa. Cuộc phỏng vấn đầu tiên bắt đầu bằng những câu hỏi thường gặp. Tại sao bạn lại chọn Google? Tại sao bạn lại học ở HBS? Tại sao bạn lại thích làm marketing? Vâng, tại sao phải là marketing?

Rất nhiều sinh viên HBS đã biết vị trí họ muốn theo đuổi. Hồi mới vào HBS, tôi chẳng hề biết vị trí trong doanh nghiệp là gì, nói chi đến biết được vị trí nào phù hợp nhất với mình. Tôi có nên trở thành nhân viên quản lý tài chính không, tôi thích hợp làm ở vị trí quản lý marketing, hay quản lý sản phẩm, chiến lược? Tôi không biết phải bắt đầu từ đâu. Trong các buổi thảo luận về những bộ ghế sô pha của hãng Spangler, tôi được biết các giám đốc sản xuất tại các công ty chuyên về công nghệ phải biết nói ít nhất hai, hoặc ba thứ tiếng. Họ cần phải giao tiếp và hiểu được những ý nghĩ, nguyện vọng của các kỹ sư phần mềm. Họ còn phải nói chuyện để hiểu rõ nhu cầu của khách hàng. Tóm lại, họ phải nói chuyện làm ăn và kiếm tiền từ sản phẩm của mình. Thách thức duy nhất của nghề này là giao tiếp. Bạn phải có khả năng thuyết phục các kỹ sư, những người vốn dĩ luôn bị ám ảnh bởi chủ nghĩa cầu toàn, rằng đôi khi, họ phải biết

thay đổi sản phẩm, không phải vì yêu cầu kỹ thuật mà do khách hàng muốn vậy. Đồng thời, bạn còn phải giúp nâng cao trình độ của khách hàng và phát triển một mô hình kinh doanh.

Với những công ty như Google, có rất nhiều MBA sáng láng phụ trách quản lý sản phẩm làm việc hăng say. Một số người phải quản lý toàn bộ sản phẩm, như ở dịch vụ email của Gmail, hay AdWord dịch vụ quảng cáo cho các doanh nghiệp. Nhưng hầu hết mọi người đều làm việc cho các nhóm quản lý sản phẩm với nhiệm vụ quản lý từng chi tiết nhỏ của sản phẩm và trao đổi với nhau qua email. Tiếp theo là quản lý marketing sản phẩm. Với những công ty như P&G chuyên sản xuất hàng hóa thông dụng như kem đánh răng hay giấy vệ sinh, marketing là vua. Bạn không thể khác biệt hóa sản phẩm giấy vệ sinh của mình so với đối thủ nếu chỉ dựa trên chức năng sử dụng của sản phẩm. Bạn phải vận dụng tới thương hiệu và cách tiếp thị sản phẩm đó. Phần lớn các vị lãnh đạo cao cấp tại P&G đều thăng tiến thông qua hoạt động tiếp thị và bán hàng, và đó chính là yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp. Nhưng ở Google, marketing luôn bị coi là hạ sách. Hệt như lúc được tuyển dụng, nhân viên marketing phải làm việc vất vả lắm để không bị sa thải, luôn cố thu thập lời nhận xét và ý kiến của khách hàng về việc giới thiệu các sản phẩm mới. Nhưng phòng này vẫn luôn bị lãng quên và thiếu nhân lực. Ở bầu thì tròn, ở ống thì dài. Đó là chuyện rất dễ hiểu. Google đã phát triển thành một công ty trị giá hàng tỷ đô-la mà không cần phải tiêu tốn một đồng quảng cáo. Tính ưu việt của sản phẩm công cụ tìm kiếm đã nói lên tất cả. Thành công này là một thành tích kỳ diệu của khoa học máy tính, xây dựng được một sản phẩm tuyệt vời mà nhiều người có thể cùng sử dụng một lúc, không cần tới thứ quảng cáo ngớ ngẩn chuyên thổi phồng sự việc. Họ là những người cực kỳ thực tế, chỉ yêu những thứ có hiệu quả, căm ghét những thứ vô tác dụng, không chịu dựa vào những tấm biển quảng cáo thương hiệu của hãng quần lót khiến họ trở nên hấp dẫn hơn trước nữ giới.

Vấn đề là chính vì thành công quá lớn của Google khiến họ trở thành đối tượng của sự đố kỵ và cạnh tranh không ngừng, nên công ty này cũng phải tìm đến marketing. Nó không thể tiếp tục ẩn mình trong Mountain View kiếm hàng tỷ đô-la và phớt lờ cả thế giới. Khi phát triển tại Trung Quốc, các dữ liệu cá nhân và các ngành khác nhau từ xuất bản sách tới viễn thông đều được lưu trữ tại Mỹ đã gây nghi ngờ và tạo ra nhiều đối thủ cạnh tranh. Một nữ sinh trong khối tôi đã từ chối một vị trí marketing tại Google vì cô nói rằng cô sẽ phải đứng bên kia hàng rào chỉ để chờ những người khác trong công ty quăng sang bên mình một gói sản phẩm mới khi chúng đã sẵn sàng phát hành. Marketing sẽ không bao giờ tác động tới phương thức phát triển sản phẩm của Google. Phòng marketing chỉ có tác dụng bảo vệ phòng chế tạo những kẻ kỳ dị không hợp thời khỏi phải đối diện với thế giới này. Theo những gì tôi được biết, nếu là quản lý marketing tại Google, bạn sẽ được trả lương, được sở hữu một số lượng cổ phiếu có giá trị nhất định và bị các chuyên viên máy tính phớt lờ. Thậm chí còn tệ hơn nữa. Tôi đã nói với người phỏng vấn rằng Google đang gặp phải rất nhiều vấn đề nghiêm trọng liên quan đến hình ảnh công ty cần được giải quyết ngay lập tức, giống như Microsoft trong quá khứ vậy, và đó là lý do công ty cần tới một chuyên gia giao tiếp như tôi giúp tháo ngòi quả bom. Tôi nói rằng mình vốn là một khách hàng trung thành của Google và tôi tin rằng nút bấm Tìm kiếm sách là ý tưởng khá hấp dẫn. Trong mỗi lần phỏng vấn, chúng tôi đều đưa ra những mục tiêu thật lớn, thật táo bạo. Vậy, nếu bạn thích chia sẻ hình ảnh, có việc nào bạn chưa thể làm và bạn có muốn mình làm được hay không? Bạn sẽ giới thiệu tính năng mới như thế nào? Bạn sẽ giới thiệu cho 10 triệu người sử dụng tính năng này trong sáu tuần bằng cách nào? Bạn sẽ thuyết phục các nhà xuất bản sử dụng Google như một kênh truyền thông để hấp dẫn các nhà quảng cáo bằng cách nào? Bạn sẽ làm gì? Bạn sẽ tổ chức loại sự kiện nào? Bạn sẽ mời các giám đốc nhà xuất bản tới thung lũng Silicon, rồi làm gì tiếp theo? Là phóng viên, bạn muốn viết gì về Google? Không công khai mức giảm doanh số quảng cáo với các đối tác xuất bản có phải là hành động xấu xa

không? Giống như học tại HBS, lúc nào cũng phải kiên trì tìm kiếm câu trả lời và kế hoạch hành động cùng với sự phân tích.

Các phỏng vấn viên đều rất dễ mến. Trong số đó có một phụ nữ khoảng 20 tuổi, đã làm quản lý công ty từ rất lâu trước đợt phát hành cổ phiếu lần đầu. Tôi cho rằng cô phải kiếm được nhiều tiền vì cô không mấy quan tâm xem marketing sản phẩm có tác dụng hay không. Một người đàn ông khoảng 30 tuổi chạy xộc vào phòng khi mồ hôi vẫn chảy ròng ròng và uống nước ừng ực. Anh này luôn làm việc cho phòng bán hàng và nói chuyện rất nhanh với giọng đầy vẻ lo lắng. Anh đề nghị tôi giải thích về mạng lưới hiệu ứng của công việc kinh doanh của Google, tại sao có thêm nhiều người tiêu dùng nghĩa là có thêm nhiều nhà quảng cáo, có thêm nhiều nhà quảng cáo có nghĩa là có thêm nhiều người tiêu dùng, và cứ vậy, lợi nhuận không thể tính xuể và vô số thị phần còn bỏ ngỏ. Còn có một phụ nữ chịu trách nhiệm marketing cho nút bấm Tìm kiếm sách trong suốt những tháng qua, khi các nhà xuất bản và tác giả sách lên tiếng phản đối.

Giữa các cuộc phỏng vấn, tôi đi loanh quanh khu vực để đồ ăn, nhét đầy bụng kẹo dẻo và bánh quy xoắn nhúng kem miễn phí, thêm một cốc cà phê espresso. Đến cuối ngày, hơi thở của tôi chắc phải bốc mùi như đám ruột thối của quỷ Sa tăng.

Nhiều người đã nói rằng ở Google luôn có không khí làm việc sôi nổi do đợt phát hành cổ phiếu lần đầu đã khiến mọi người trở nên cực kỳ giàu có. Tôi cũng có cảm giác như vậy. Ngoại trừ anh chàng bán hàng, tôi chẳng dám trông đợi còn được gặp ai khác có vẻ ngoài hấp dẫn. Có thể đây là một đặc điểm của California. Có lẽ các kỹ sư thiết kế phần mềm quá thông minh đến mức những người còn lại trong công ty chỉ còn biết bám lấy họ. Hoặc cũng có thể tôi chỉ bị sốc vì thật sự là họ chẳng có vẻ gì độc ác cả.

Tôi hòa mình vào ánh chiều tà đang nhạt dần, đầu óc vẫn còn lẫn lộn với từng mảnh kiến thức công nghệ. Chiếc Limousine màu trắng vẫn đang đợi tôi dưới phố, với một vết xước ở thân xe. Tài xế bắt đầu cho xe chạy vào bãi đỗ xe, nhưng tôi vẫy anh lại, chạy ngang qua đảo giao thông nơi chúng tôi đã bị mắc kẹt vào buổi sáng. Tôi kéo mạnh cửa và quăng người vào ghế sau, hai tay giơ lên phía trước giống như một siêu nhân đang bay, hy vọng không bị ai nhìn thấy. Tối muộn hôm đó, chuyến bay của tôi bị hoãn lại. Tôi phải ngồi trong phòng chờ từ 11 giờ đêm đến 1 giờ sáng hôm sau dưới bức pano rộng khoảng 5 m quảng cáo một hộp đêm.

Ba tuần sau, khoảng giữa tháng ba, tôi lại nhận được tin tức từ Google. Họ rất thích tôi, nhưng vẫn muốn hỏi liệu tôi có thể tham gia phỏng vấn điện thoại lần nữa không. Tôi nhận lời phỏng vấn. Tôi nhận cuộc gọi phỏng vấn khi đang ngồi trong lớp học tại HBS và mải miết nhìn ra phía nhà kho chạy dài sau trường. Bầu trời đầy những đám mây vỡ vụn và những tia chớp phía xa xa. Một lần chớp lóe sáng rồi phụt tắt, để tôi lại một mình nói chuyện trong bóng tối. Tương lai của tôi nằm trong tay người đang nói điện thoại cách tôi 3.000 dặm với giọng nói điềm tĩnh, thân thiện. Kết thúc cuộc phỏng vấn, người đó nói rằng tôi sẽ nhận được thông báo trong một tuần hoặc 10 ngày tới.

Hai tuần sau, tôi gửi email tới người phụ trách tuyển dụng nhưng không hề nhận được chút thông tin nào. Ba tuần sau, tôi gọi điện thoại. Chẳng có gì. Tôi đã gọi điện thêm hai lần nữa. Vẫn chẳng có gì. Tôi gửi email tới cả bốn vị giám đốc phụ trách tuyển dụng mà tôi đã gặp. Cuối cùng, một tháng sau cuộc phỏng vấn cuối cùng, ba tháng sau khi nộp đơn xin việc, tôi nhận được một cuộc gọi. Mọi vị trí đều đã có người, nhưng tôi vẫn được đưa vào danh sách chờ. Họ hỏi liệu tôi có muốn làm việc tại vị trí quản lý sản phẩm cho phòng các giải pháp công nghệ hay không? Có muốn làm việc tại Mountain View hay không?

Với lòng tự trọng bị tổn thương, tôi tới gặp một sinh viên HBS đã tốt nghiệp đang làm việc tại Google hỏi xem tôi nên làm gì. Cô liền sắp xếp cho tôi một cuộc phỏng vấn khác, lần này là ở New York, với vị trí bán hàng. Cô bảo: "Công việc ở phòng bán hàng đấy". Đây chính là nơi thu lại tiền. Và thế là tôi lại tới Manhattan để phỏng vấn lần thứ 11, 12, 13 và 14. Ở đó cũng có những chiếc đèn rạn hình dung nham núi lửa, phòng giải trí, bàn bi lắc và tủ lạnh chứa đầy nước hoa quả. Ở đó cũng có những người có đẳng cấp khác nhau như ở thung lũng Silicon, họ đang đứng nói chuyện trên cầu thang bằng sắt, ở đó cũng có cả những phòng làm việc nhỏ sát vách nhau. Nhưng lần này, tôi đã cảm thấy nôn nao ngay từ giây phút đặt chân đến đây. Tôi biết mình đã đến nhầm chỗ.

"Có hàng tỷ người ao ước được làm việc tại đây, nhưng chỉ có vài người trong số đó vượt qua được những yêu cầu khắt khe của chúng tôi", một quản lý bán hàng giải thích cho tôi. "Điều gì khiến bạn nghĩ rằng bạn có thể đáp ứng được những yêu cầu đó?" Những người phỏng vấn tôi đều làm việc trong phòng bán hàng từ khi mới vào nghề. Khi tôi hỏi một người xem anh ta đã tiến tới vị trí hiện tại bằng cách nào, anh ta vẽ một biểu đồ nho nhỏ, liệt kê các công việc rồi nối chúng lại bằng những mũi tên và ô vuông. "Tôi đã cống hiến tận tụy cho phòng bán hàng", trông mặt anh rất hãm tài khi đọc lướt qua hồ sơ của tôi. "Bạn đã làm việc như vậy bao giờ chưa?" Khi trả lời câu hỏi, tôi có thể cảm nhận thấy khả năng tôi có thể làm việc tại một nơi như Google đang dần sụp đổ, bị hiện thực phá hủy hoàn toàn. Khả năng tôi được phụ trách vị trí bán hàng tại một công ty giải pháp công nghệ còn khó hơn việc chinh phục đỉnh Eiger trên dãy Alps, vốn nổi tiếng vì có rất nhiều vận động viên leo núi thiệt mạng.

Tối hôm đó, khi về đến nhà tại Boston, tôi quyết định sẽ bỏ cuộc trước khi bị tống ra khỏi cửa. Tôi gửi email cho Google nói rằng sau bốn tháng phỏng vấn, tôi không còn muốn tiếp tục theo đuổi nữa. Họ nói rằng họ rất tiếc và tôi có thể quay lại bất cứ lúc

nào. Nhưng tôi muốn nhanh chóng tống khứ công ty này khỏi cuộc đời mình. Tôi muốn cạo sạch lớp mặt nạ vì họ tôi đã đeo cho mình trong suốt những tháng qua. Tôi gỡ bỏ toàn bộ các tính năng của Google trên máy tính và thay vào đó bằng công cụ tìm kiếm của Yahoo! Tôi thẳng tay quăng vào thùng rác một tập dày những ghi chép và bài viết về công ty mà tôi đã thu thập được. Công cuộc tìm kiếm việc làm tại HBS của tôi đã kết thúc như vậy đấy. Tôi đã chơi trò này thật dở tệ. Margret lại gần tôi với một chai bia.

Nàng hỏi: “Anh thấy sao?”

“Tuyệt vời!”

Chương 14. "NGẮM NHÌN CÁC CON TÔI KHÔN LỚN"

Một cuộc sống không có thách thức thì không đáng sống.

— Socrates, năm 339 TCN

Sống một cuộc sống có quá nhiều thách thức thật kinh khủng.

— Yvon Chouinard, nhà sáng lập của Patagonia,

Câu lạc bộ môi trường kinh doanh của HBS năm 2006

Trong bãi đậu xe của câu lạc bộ phố Moritz Toboggan ở Thụy Sĩ, quê hương của tuyến đường đua trượt tuyết Cresta Run, chỉ có một điểm đỗ xe duy nhất nhận đặt trước. Đó là điểm đỗ xe dành cho một vận động viên trượt tuyết người Đức huyền thoại, huấn luyện viên trượt tuyết. HBS cũng giống như câu lạc bộ trên phố Moritz, nhưng ở đó có một chuyên gia thật sự tài giỏi. Chuyên gia đó thường hành động mau lẹ trong mọi việc. Dù chân bên phải hơi cà nhắc, ông vẫn đi lại rất nhanh nhẹn, lệch sang một bên vì chiếc cặp da cũ mèm màu nâu nhạt. Các giáo sư khác thường nhẹ nhàng lẻn vào phòng học, treo áo khoác vào một xó xỉnh nào đó, và chờ đợi sinh viên vào lớp. Còn vị chuyên gia nọ thường có một nhóm trợ lý đi kèm, họ thường vào phòng học trước khi ông đến, giống như đội tiền trạm của tổng thống. Một người trợ lý của ông đặt hai lon Coca dành cho người ăn kiêng lên bàn, đó là khẩu phần caffein cố định cho hai giờ tới của ông. Ông cần thứ đó như một cầu thủ bóng chày cần thuốc kích thích để giữ cho mình tỉnh táo trong suốt thời gian dài nóng nực trên sân đấu. Trang phục của ông ngày nào cũng như ngày nào, thường là áo len cộc tay màu xanh

có đính biểu trưng của một tổ chức nào đó, quần màu khói, cà vạt lụa, và đôi khi khoác thêm com-lê khi có đoàn nguyên thủ quốc gia đến thăm. Mái tóc một thời vàng hoe nay đã chuyển sang màu trắng được rẽ lệch sang bên trán, mái tóc điểm bạc của một nhà chính trị lỗi lạc. Đôi mắt màu xanh xám ẩn sau cặp kính gọng sừng sáng bóng.

“Vậy điều gì đã dẫn đến thành công của ngành viễn thông Phần Lan?”

Ông đi đi lại lại trong lớp học, hai cánh tay vung lên như cối xay gió, quần bám đầy bụi phấn. Ông đã hỏi đi hỏi lại câu này tới lần thứ tư nhưng vẫn chưa hài lòng với các câu trả lời.

“Điều gì giúp đất nước nhỏ bé thuộc xứ xở Scandinavi chiếm thế thượng phong trong lĩnh vực này?”

Micheal Porter từng là cầu thủ bóng rổ, vì vậy bạn có thể dễ dàng hình dung ra hình ảnh của ông trong bộ trang phục lỗi thời, với ánh mắt sắc lẹm, trái bóng nảy lên nảy xuống nhịp nhàng dưới tay ông, ông di chuyển mau lẹ trên mặt sân bóng New Jersey, thực hiện động tác với mái tóc vàng rối bù, quay lưng vào hậu vệ rồi vụt gậy đập quả bóng bay qua đầu đối thủ theo một đường cong hoàn hảo. Sau khi tốt nghiệp cấp III, ông theo học một trong những ngôi trường tư cổ nhất của Mỹ, trường Princeton. Tại đây, ông được cử đi thi đấu giải golf của Hiệp hội Thể thao các trường cao đẳng toàn nước Mỹ và tốt nghiệp cử nhân chuyên ngành không gian vũ trụ và cơ khí năm 1969. Sau đó, ông tiếp tục chơi golf và nghiên cứu kinh doanh tại HBS, rồi tốt nghiệp thạc sĩ năm 1971 và tiến sĩ năm 1973. Hiện ông là một trong 17 giáo sư của đại học Harvard, chức danh học thuật cao nhất hiện nay trong hệ thống giáo dục của Mỹ, và là một trong hai giáo sư duy nhất tại HBS. (Vị giáo sư còn lại là Robert Merton, một chuyên gia tài chính từng đoạt giải Nobel vào năm 1997 với công trình nghiên cứu

về việc định giá quyền chọn cổ phiếu). Tạp chí Times của London xếp M. Porter là bộ óc quản trị có ảnh hưởng nhất của thế giới. Tiểu sử của ông dày đặc những danh hiệu, từ danh hiệu *Công dân cao quý* của xứ Catalonia, Tây Ban Nha là *Creu de St. Jordi* đến *Huân chương công trạng José Dolores Estrada* của nước Cộng hòa Nicaragua, đó là còn chưa kể đến một lô học vị tiến sĩ danh dự và những danh hiệu học thuật khác. Thứ duy nhất Porter còn thiếu là giải thưởng Nobel, và nếu không có gì thay đổi, ông sẽ được trao tặng trong tương lai không xa.

Porter khởi nghiệp bằng những nghiên cứu về các doanh nghiệp và phương cách cạnh tranh của chúng. Ý tưởng của ông là cơ sở cho môn chiến lược. Hiện nay, ông đang cống hiến sức lực cho khắp các quốc gia và vùng miền trên thế giới. Ông đang hỗ trợ chính phủ Libi phát triển một chương trình phục hồi kinh tế quốc gia, trong khi cho xuất bản cuốn sách nói về việc cải tổ hệ thống y tế của Mỹ. Những lúc rảnh rỗi, ông lại đảm nhiệm một cương vị trong Hội đồng Giám đốc công ty và là cố vấn chiến lược cao cấp cho đội bóng rổ chuyên nghiệp Red Sox của Boston. Ông luôn khiến những người xung quanh có cảm tưởng rằng chẳng có vấn đề gì là không thể giải quyết được bằng những "móc leo núi", "dây thừng" và "cuốc chim" tư duy phân tích của ông. Đó lại một lối tư duy tích cực kỳ diệu về thế giới, và đó chính xác là những điều tôi cần vào thời điểm này.

Lớp học của Porter là lớp duy nhất tại HBS mà bạn phải viết đơn xin học. Một số người cằn nhằn và nói rằng họ sẽ không bao giờ chịu "hôn nhẫn", rằng Porter hệt như đức Giáo hoàng và họ chỉ như những kẻ tội đồ đang khẩn khoản van xin. Với tôi thì điều đó chẳng có vấn đề gì. Trong lá đơn xin học, tôi đã viết rằng tôi rất muốn học cách ứng dụng những kiến thức thu được từ HBS để giải quyết những vấn đề lớn hơn những vấn đề thường gặp ở các công ty. Tôi lớn lên trên đất Anh, được chứng kiến những ảnh hưởng lớn lao của chính sách kinh tế đã thiết lập nên Liên minh châu Âu và góp phần chấm dứt cuộc nội chiến Bắc Ireland, tôi cũng đã chứng kiến hệ

thống chính sách kinh tế mục ruỗng phá hủy đất nước Miến Điện, quê hương của mẹ tôi. Tôi muốn khám phá lĩnh vực kinh doanh nhiều hơn nữa với tư cách là một động lực cho tiến bộ xã hội. Khoảng một nửa số đơn xin học được chấp nhận, và tôi rất vui vì là một trong số đó.

Môn kinh tế vĩ mô về năng lực cạnh tranh nghe có vẻ không mấy hấp dẫn nhưng thật sự lại rất thú vị. Nội dung môn học bàn về một vấn đề khá lớn, khá xương xẩu là phải làm gì để thúc đẩy kinh tế phát triển ở các cấp địa phương, khu vực, quốc gia và thậm chí là cấp châu lục. Môn học đề cập cách thức kết hợp doanh nghiệp với chính phủ, trường học với cuộc đời, những người làm đường với bất kỳ một cá nhân nào khác, một cách toàn diện trong một xã hội để đưa họ cùng bước lên một nấc thang kinh tế. Phương pháp phân tích của Porter xuất phát từ thứ mà ông gọi là mô hình kim cương. Đó là phương pháp đánh giá chất lượng môi trường kinh doanh một nước bằng cách đặt tất cả những nhân tố có thể tác động tới môi trường kinh doanh vào bốn đỉnh của hình thoi, rồi phân tích xem liệu những nhân tố này có thể hỗ trợ hay kìm hãm nhau như thế nào trong việc tạo ra một môi trường kinh doanh thuận lợi. Phương pháp này cho phép bạn nhìn nhận xa hơn giới hạn của những lợi thế tự nhiên của bất kỳ một nền kinh tế nào ví dụ nền kinh tế có trữ lượng dầu mỏ lớn và hiểu được những nhân tố tạo nên năng lực cạnh tranh bền vững. Hãy chọn ra một đất nước, một khu vực hay một thành phố và quan sát cuộc đua giữa các công ty, nhu cầu người tiêu dùng, thị trường lao động chất lượng cao hay thị trường vốn có sẵn không, và mạng lưới hỗ trợ các ngành kinh tế. Mỗi góc của viên kim cương có thể chưa được hoàn tất, cần phải tìm hiểu thêm, nhưng trên hết, mô hình này giúp bạn nhìn thấu những nguồn lực tiềm tàng tạo nên lợi thế canh tranh. Porter tin rằng đơn vị cơ bản để tư duy về năng lực cạnh tranh không phải là các công ty hay ngành đơn lẻ mà là “tập hợp” những ngành, những công ty đó. Ví dụ, để hiểu được thành công của phố Wall, không thể chỉ dựa vào số ít các tài năng mới nổi hay vài vị giám đốc trong ngành ngân hàng, hay cơ cấu tổ chức của một vài công ty. Bạn phải thấy được

mối quan hệ mật thiết giữa rất nhiều công ty và các nhà tư bản tài chính, cả những trường đại học danh tiếng trong và ngoài thành phố New York nơi cho ra lò những học viên tài năng, một đội ngũ luật sư hàng đầu về doanh nghiệp, hệ thống tòa án, và khuôn khổ pháp lý, tỷ giá ngoại tệ, Cục Dự trữ Liên bang, và một loạt doanh nghiệp và trụ sở các tập đoàn khác tại thành phố này. Tất cả những yếu tố trên đã tạo nên một phố Wall ngày nay. Đó là sức mạnh của một tập hợp các nhân tố, không phải của từng công ty hay từng ngành riêng lẻ, đó mới là thứ làm nên vấn đề, và nhà hoạch định chiến lược muốn thúc đẩy tiến bộ kinh tế cần phải biết cách tác động, phát triển từng nhân tố trong tổng thể đó.

Điểm cốt lõi trong tư duy của Porter là niềm tin cho rằng cạnh tranh là động lực thúc đẩy tăng trưởng năng suất và mỗi một doanh nghiệp, mỗi một thành phố, hay mỗi một quốc gia phải biết tìm ra lợi thế cạnh tranh của mình và phát huy. Nhưng ông còn phát triển phương pháp này lên một tầm cao mới, đậm tính nhân văn hơn. Những tình huống nghiên cứu bao gồm những ví dụ về Phần Lan, Rwuanda thuộc Trung Đông châu Phi, và cả những khu ổ chuột của thành phố St. Louis. Porter luôn sẵn sàng giải quyết mọi vấn đề dù khó khăn đến đâu. Ông không giống như những vị giáo sư đại học khác, luôn cố mở rộng khoảng cách giữa chi phí và khả năng sẵn sàng chi trả. Ông chỉ chọn lọc những gì tinh túy nhất ở HBS và áp dụng vào những lĩnh vực đói nhân lực trình độ cao. Ví dụ, trường hợp nước Cộng hòa Rwuanda là một đất nước sau thảm họa diệt chủng giữa thập niên 1990 phải xây dựng lại nền kinh tế từ con số không. Nhưng đến cuối buổi học, sau khi xem băng về Tổng thống Paul Kagame của nước này, người từng đến nói chuyện với các sinh viên khóa trước, chúng tôi đã vạch ra một chiến lược chi tiết giúp Rwuanda xây dựng lại lợi thế cạnh tranh thông qua giáo dục khoa học và xuất khẩu hàng công nghiệp nhẹ, những mặt hàng có thể được vận chuyển bằng đường hàng không qua biên giới quốc gia thay vì phải đi bằng đường bộ rồi chuyển sang đường thủy. Liệu chiến lược này có khả thi hay không? Dù sao, đó mới chỉ là bước khởi đầu mà thôi.

Lớp học của giáo sư Porter có 40 sinh viên HBS và 40 sinh viên khác từ trường Đại học Kennedy của chính phủ. Trong khi đám sinh viên cao học ung dung vào lớp trong những chiếc áo phông sau khi băng qua hành lang nối liền các tòa nhà trong trường, thì đám sinh viên trường Kennedy lại chạy hộc tốc vào lớp trong khi ủng ngập đầy tuyết, mặt vẫn còn vương mùi gió thổi về từ dòng sông Charles. Sự khác biệt giữa sinh viên trường kinh doanh với sinh viên trường công cũng thể hiện rất rõ trong cách học trên lớp. Sinh viên HBS phát biểu với giọng khá hống hách, chỉ tập trung phân tích những dữ liệu sẵn có trong khi sinh viên trường Kennedy thường tập trung trả lời những câu hỏi của giáo sư Porter và đưa ra những nhận xét chung chung như “đó chính là vấn đề khi doanh nghiệp và chính phủ cùng hợp tác”. Nhưng mục tiêu của Porter là tổng hòa văn hóa và phương pháp học tập của cả hai trường bằng cách buộc chúng tôi phải suy nghĩ về những con đường giúp phục hồi nền kinh tế Estonia hay mở rộng thị trường kinh doanh máy giặt khắp châu Mỹ Latinh. Trong ví dụ về ngành kinh doanh máy giặt, chúng tôi đã thảo luận, trước sự cạnh tranh của hàng châu Á có lợi thế chi phí thấp liệu có nên tiếp tục duy trì phát triển ngành này hay không. Tôi giơ tay và được mời trả lời. Tôi nói chủ doanh nghiệp đó nên sớm từ bỏ ngành này. Bởi anh ta không có lợi thế cạnh tranh. Đó là một câu trả lời đúng trong trường kinh doanh. Nhưng Porter lại nhìn chằm chằm vào tôi, khoanh tay và nhìn quanh lớp học. “Ai nghĩ chủ doanh nghiệp đó nên tiếp tục bán hàng?” Một sinh viên trường Kennedy giơ tay và nói rằng chủ doanh nghiệp đó nên tiếp tục cố gắng và nếu Mỹ Latinh chưa từng có một ngành chế tạo thiết bị gia dụng của riêng mình, thì họ phải biết kiên nhẫn, không nên từ bỏ cơ hội của mình. Đó chính là điều Porter muốn nghe chứ không phải là câu trả lời phiến diện, đậm chất lý thuyết của tôi. Tôi chỉ nghĩ đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mà không nghĩ đến yếu tố con người, đất nước và khu vực tác động đến việc kinh doanh của doanh nghiệp đó. Lẽ ra tôi phải sớm biết điều này. Tôi đã bao giờ xây dựng một nhà máy sản xuất máy giặt tại Costa Rica chưa? Tôi đã từng bất chấp tất cả bỏ ra 20 năm để xây dựng nhà máy,

thuê nhân công, phát triển một dây chuyền sản xuất và một chiến lược thị trường chưa? Chưa bao giờ. Nhưng tôi vẫn vô tư khuyên chủ doanh nghiệp đó nên bán lại công ty thay vì tiếp tục phát triển để rồi cả anh ta và đất nước của anh ta sẽ tự hào. Đó chính là lý do tại sao người ta không có thiện cảm với các sinh viên HBS. Tập trung quá nhiều vào chi phí và lợi nhuận mà chẳng thèm quan tâm đến tình người.

Tôi có cơ hội gặp mặt một ký giả xuất sắc đang làm nghiên cứu sinh tại trường Kennedy. Chúng tôi nói chuyện về tương lai của ngành xuất bản báo chí. Vị ký giả đó nói rằng chủ báo sẽ phải chấp nhận mức doanh thu thấp hơn nhiều so với trước đây. Thay vì 15-20%, họ phải làm quen với mức lợi nhuận thấp hơn trước từ 8-10%. Chừng ấy đã đủ chưa? Tư duy logic kinh tế của anh bị chi phối bởi ước muốn là báo chí sẽ tiếp tục tồn tại và không bị hủy hoại trước sự ra đời ồ ạt của các trang quảng cáo trên Internet. Nếu là trước khi đến Harvard, có lẽ tôi đã đồng ý với anh về nhận định đó. Tất nhiên, đó chính là câu trả lời. Các tờ báo sẽ vẫn tồn tại nhưng sẽ kiếm được ít hơn. Giải pháp này thật hoàn hảo! Nhưng đó chỉ là một phản ứng cảm tính. Phản ứng lý trí lại hoàn toàn khác. Khi anh nói, tôi đã nghĩ rằng: “Giá như anh hiểu được…”. Lợi nhuận biên không chỉ giảm đi chút ít rồi ổn định ở mức thấp hơn ngay sau đó. Chúng sẽ giảm và tiếp tục giảm cho tới khi các tờ báo hoàn toàn sụp đổ. Trường kinh doanh đã dạy cho tôi cách tư duy các vấn đề theo hướng có lợi nhất, thường là đúng, nhưng lại chẳng mấy dễ chịu. Tôi từng hỏi giám đốc một quỹ đầu tư mạo hiểm tại New York về tính rủi ro của việc bán tín dụng cho những người không có khả năng. Tôi nói họ sẽ bị phá sản. Họ sẽ mất nhà cửa và của cải. Họ nên kiểm tra mức độ rủi ro này ở đâu? Ai có thể giáo dục mọi người về trách nhiệm khi đi vay? Điều gì sẽ xảy ra đối với những công ty tài chính khi các con nợ không chịu trả nợ? Vị giám đốc quỹ đầu tư mạo hiểm nọ nhìn tôi như thể tôi là một kẻ điên khùng và nói: “Chỉ vì tiền lãi mà thôi”. Ý của ông là qua thời gian, các con nợ sẽ học được một bài học. Những công ty cho vay bị phá sản có thể được các nhà đầu tư mua lại với giá rẻ và tiếp tục hoạt động trở lại. Bánh xe kinh tế vẫn sẽ quay, dù có bao nhiêu cuộc đời

bị nghiền nát dưới đó. Sự thật đó chẳng dễ chịu chút nào. Trong lớp học của thầy Porter, tôi nhận ra phản ứng của tôi trước vấn đề của doanh nghiệp kinh doanh thiết bị gia dụng đó đã khiến tôi có cái nhìn quá bi quan. Dù một phân tích có đúng đắn về mặt lý thuyết đến đâu, thì nó cũng quá nặng tính lý trí. Đạt được sự cân bằng giữa lý trí và tình cảm sẽ mãi là một thách thức lớn.

***

Jack Welch, cựu Chủ tịch tập đoàn General Electric, đã đến thăm trường Harvard trong năm thứ hai để giới thiệu một cuốn sách của ông. Ông đã tới khán phòng Burden đông nghẹt người để thực hiện cuộc phỏng vấn với giáo sư Rakesh Khurana, từng lên tiếng chỉ trích sự sùng bái những vị giám đốc nổi tiếng mà Welch là một ví dụ điển hình. Khurana bắt đầu bằng một câu hỏi: "Doanh nghiệp là một thể chế quan trọng với mỗi người trong chúng ta, chưa kể đến các nhà lãnh đạo?" Welch cắt lời: "Không, thể chế quan trọng nhất. Mọi thứ đều xoay quanh nó. Chính phủ không tạo ra nguồn thu. Chính phủ phụ thuộc vào nguồn thuế từ doanh nghiệp và người dân làm việc trong các doanh nghiệp. Đừng bao giờ quên điều đó". Việc một doanh nhân, đặc biệt là một doanh nhân được đón tiếp nồng hậu nhất trong 30 năm qua, phát biểu như vậy khiến tôi vô cùng ngạc nhiên. Liệu Jack Welch có thật sự tin rằng thương mại vẫn có thể hoạt động tốt mà không cần tới một chính phủ mạnh? Chẳng phải chính phủ và doanh nghiệp đều phụ thuộc lẫn nhau ư? Thế còn vai trò của các nhóm nhân tố khác? Phải chăng quan điểm tự yêu bản thân của Welch chính là tiêu biểu cho đội ngũ doanh nhân ưu tú của Mỹ? Thế còn quan điểm của những sinh viên làm việc cho chính phủ sau khi tiếp thu nền giáo dục của Harvard là gì? Hay cả hai đều sai? Có nghĩa là chính phủ cũng nên được vận hành như một doanh nghiệp, với hiệu quả và trách nhiệm lớn hơn. Sẽ là cường điệu nếu nói doanh nghiệp là thể chế quan trọng nhất. Quan điểm này có thể châm ngòi cho một cuộc hỗn chiến. Những người cùng khổ sẽ trừng phạt sự ngạo mạn của Welch bằng cách tấn công nhà riêng

và các câu lạc bộ thể thao ngoài trời của ông. Tôi phát hiện ra, môn học của thầy Porter có thể bổ trợ hiệu quả cho quan điểm của Welch. Nó cho thấy doanh nghiệp không phải là động lực duy nhất của một xã hội và chúng ta hoàn toàn có thể chuyển sang một lĩnh vực khác, có một tấm bằng thạc sĩ, biến năng lực cạnh tranh thành niềm tin, mà không phải là kẻ nhẫn tâm độc ác.

Đam mê chiến lược khiến tôi phải tiếp tục theo học hai môn học liên quan nữa trong suốt kỳ cuối. Một là môn học được sinh viên yêu thích nhất trong Chương trình tự chọn, môn chiến lược cạnh tranh nâng cao với thầy Jan Rivkin, một người nhỏ nhắn, giọng nói sang sảng ngữ điệu Nam Carolina, mái tóc màu xám bóng mượt. Thầy Rivkin trông giống như một nhà khoa học chế tạo tên lửa của NASA hồi những năm 1950 hay một thành viên trong ê kíp của Bộ trưởng Quốc phòng McNamara trong thập niên 1960. Chiếc áo sơ mi và bộ com-lê được là cực kỳ cẩn thận. Trước khi giảng bài, ông đặt lên bàn mình ba chai nước táo ép để giữ cho tinh thần luôn sảng khoái. Những ghi chú được mã hóa bằng màu sắc của được ông trình bày cực kỳ tỉ mỉ trước lúc đám sinh viên chúng tôi bước vào lớp. Bản lý lịch của ông gồm hàng loạt những loại học bổng và giải thưởng, ông cũng liên tiếp được bầu chọn là giảng viên xuất sắc nhất. Ông luôn mang đến lớp học những xúc cảm mãnh liệt và bầu nhiệt huyết khiến bạn phải đáp lại bằng việc chuẩn bị và suy nghĩ nghiêm túc về bài học trước khi đến lớp.

Quan điểm của ông khi lên lớp là biết các nguyên tắc của chiến lược là một chuyện, nhưng có khả năng áp dụng chúng không lại là chuyện khác. Môn học của ông đòi hỏi bạn phải đưa ra quyết định nhằm theo đuổi những mục tiêu chiến lược. Peter Drucker, một chuyên gia quản trị đáng kính, đã viết rằng: “Những nhà lãnh đạo đưa ra những quyết định hiệu quả luôn biết rằng quyết định không bắt nguồn từ các số liệu thực tế. Một quyết định luôn bắt đầu từ các ý kiến”. Ý kiến tạo ra tiêu chí tham khảo cho các số liệu thực tế. Nhưng một ý kiến duy nhất thôi chưa đủ. “Một quyết

định không có lựa chọn thay thế giống như ván bài may rủi của một con bạc tuyệt vọng, dù có tính toán kỹ lưỡng, cẩn thận đến đâu”. Mục đích môn học của thầy Rivkin là học cách cân nhắc thấu đáo các chọn lựa và kết quả đi kèm với nhiều ý kiến khác nhau rồi sau đó mới đưa ra quyết định. Ông cho chúng tôi xem một tấm bản đồ ba chiều trông giống một dãy núi, với những đỉnh núi nhấp nhô, lồi lõm, nhiều kích cỡ khác nhau. Ông nói, mỗi điểm trên bản đồ tượng trưng cho kết quả của một nhóm các lựa chọn chiến lược cụ thể. Lõm là không tốt. Đỉnh nhọn là tốt. Nhưng không phải tất cả các đỉnh nhọn đều có độ cao bằng nhau. Bạn có thể leo lên một ngọn núi, tức là đưa ra một số quyết định nhất định, và leo lên đỉnh núi chỉ để nhìn thấy một đỉnh núi khác ở phía xa. Nhưng để leo lên được đỉnh núi cao hơn, bạn phải leo xuống và bắt đầu lại từ đầu. Điều này hoàn toàn trái ngược với những kiến thức của môn chiến lược trong năm đầu. Chiến lược không phải chỉ là một thứ. Nó bao gồm nhiều thứ, cụ thể là cách chúng kết hợp với nhau. Khi bạn đưa ra một nhóm lựa chọn chiến lược, bạn đang leo lên đỉnh núi mà bạn hy vọng là cao nhất. Nhưng biết bằng cách nào? Bạn không thể, nhưng Rivkin hy vọng có thể truyền lại cho chúng tôi một phương pháp phỏng đoán hiệu quả hơn.

Bước đầu tiên là đào sâu nghiên cứu những vấn đề như chi phí và mức độ sẵn lòng trả tiền. Bằng cách tính đến những yếu tố trên, bạn có thể khám phá ra những nguồn lực tạo nên lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp. Chúng tôi phân tích cấu trúc chi phí của các doanh nghiệp sản xuất bia, kim khí và xe máy. Mục tiêu của chúng tôi luôn là chia nhỏ doanh nghiệp thành từng phần riêng biệt, theo những bộ phận, chức năng kế toán, sản xuất, tài chính, marketing, đàm phán, quy tắc ứng xử trong cơ quan, lãnh đạo sau đó xác định mối liên hệ giữa các yếu tố này. Cách kết hợp chúng mới quan trọng. Bước tiếp theo là phát triển những lựa chọn tổng hợp khác nhau cho công ty. Nếu chúng ta thay đổi yếu tố sản xuất, thì điều đó ảnh hưởng gì đến văn hóa của công ty? Chúng tôi nghiên cứu công ty công nghệ Lycos trong quá trình đang sáp nhập với một công ty nhỏ hơn ở một vùng khác. Liệu công ty đó có buộc mọi

nhân viên phải chuyển đến trụ sở công ty hay không? Hay nó cho phép nhân viên tiếp tục duy trì văn hóa và nguyên tắc làm việc của họ? Giải pháp thay thế là gì? Khi tiếp tục phát triển những lựa chọn tổng hợp này, chúng tôi liệt kê những ẩn số, xây dựng những mô hình và các phương pháp kiểm định giả thuyết mà chúng tôi cần để đưa ra một quyết định cụ thể. Thầy Rivkin luôn nhắc nhở chúng tôi là phải "nghe theo sự mách bảo của con tim". Phương pháp của ông luôn chú trọng đến bản năng. Một khi con tim đã cho bạn một hướng đi, hãy đi sâu nghiên cứu vấn đề.

Chúng tôi được nghiên cứu các công ty như tập đoàn bán lẻ hàng đầu Sears của Mỹ và nhà sản xuất và cung ứng máy tính hàng đầu trên thế giới IBM vì những công ty này đã biết tận dụng thế mạnh của mình để thích ứng với thị trường, tức là áp dụng những mô hình kinh doanh được tổ chức tốt. Chúng tôi được quan sát những ngày đầu khi họ đang cố gắng lồng ghép chiến lược đó vào một khâu kinh doanh của mình như khâu bán hàng hay chiến lược giá cả. Nhưng chỉ đến khi phải đối mặt với khủng hoảng, với nguy cơ bị phá sản đang rình rập, họ mới thực hiện những thay đổi sâu sắc và toàn diện, bóc tách, tháo rời từng hoạt động kinh doanh và lắp ráp lại cho phù hợp với các mục tiêu chiến lược mới. Chính vào những thời điểm như thế, nhà chiến lược có vai trò cực kỳ to lớn.

Rivkin nói rằng để sớm tạo ra ảnh hưởng cho chiến lược của công ty, chúng tôi cần hiểu rõ mọi hoạt động của nhân viên, đặc biệt là những người chèo lái công ty hay những người phải đối mặt với sự thay đổi hàng ngày. Chúng tôi nên tìm kiếm những công ty khuyến khích phát triển những ý tưởng mới và luôn bên cạnh những người chủ. Ông nói, để trở thành một chiến lược gia vĩ đại đòi hỏi ở chúng tôi một trí tuệ không ngừng được mài giũa và một năng lực thật sự. Bạn cần phải thấu hiểu doanh nghiệp từ trên xuống dưới, nhưng cũng phải sẵn sàng phá tan nó và bắt đầu lại từ đầu, lắng nghe những ý kiến phản đối quan điểm của bạn và không ngừng điều chỉnh

cách nhìn của bản thân. Ông muốn nói với chúng tôi rằng cho dù chúng ta có cảm thấy an toàn thế nào, chúng ta cũng phải luôn tỉnh táo trước mọi bất trắc.

***

Tôi cũng đã được nghe lời khuyên này trong một buổi nói chuyện của Dan Gilbert, nhà sáng lập tập đoàn tài chính quốc tế Quicken Loans. Tôi đi lang thang qua hội trường Aldrich, ngồi vào hàng ghế cuối một lớp học thưa thớt. Gilbert đã thành lập công ty thế chấp đầu tiên ở tuổi 23 khi đang theo học năm đầu trường luật. Hai mươi năm sau, ông và những người bạn của mình đã mua lại đội bóng rổ Cavaliers của thị trấn Cleveland, quê hương ông. Đội bóng rổ từ vị trí cuối bảng giải nhà nghề NBA đã trở thành một đội bóng có lối chơi quyến rũ dưới sự dẫn dắt của nhạc trưởng là huấn luyện viên Lebron James. Gilbert giàu có hơn nhiều ông chủ nhà băng khác, những người từng đến diễn thuyết tại HBS với đoàn hộ tống và xe Limousine đắt tiền, nhưng ông chỉ đội một chiếc mũ dệt từ lông cừu, vận bộ quần áo ka-ki và trông ông rất xuề xòa. Ông là một diễn giả rất có duyên.

“Có một thực tế là triết học ảnh hưởng đến chúng tôi từ rất sớm”, ông nói về công ty của mình. “Tất cả đều bắt đầu và kết thúc bằng văn hóa, môi trường và triết lý. Đó là tất cả những gì về chúng tôi và những điều chúng tôi làm”. Thách thức lớn nhất của ông là “phải khiến cho mọi người chú ý. Điều này quyết định tới 70% chiến thắng”. Ông nhắc lại những điều tôi đã được nghe về chu kỳ vòng vốn đầu tư mạo hiểm khi Bo và tôi thử làm dự án kinh doanh chương trình âm nhạc kỹ thuật số. Hầu hết mọi ý tưởng đều tốt. Mọi thứ đều đã được thực thi, luôn tỉnh táo và tập trung. “Ngoại trừ những công ty có giấy phép độc quyền nhãn hiệu, hàng nghìn, hàng nghìn công ty còn lại đều chỉ là những thứ vặt vãnh”. Đây cũng chính là lời khuyên của giáo sư Zeynep trong môn quản lý công nghệ và hoạt động và giáo sư Podolny trong môn kỹ năng lãnh đạo và phát triển. Quá trình điều hành cũng nảy sinh rất nhiều vấn đề.

Trên thực tế, quy trình quyết định kết quả. Hãng Toyota vận hành suôn sẻ vì mỗi nhân viên đều chú tâm vào quá trình làm việc và có quyền và trách nhiệm hoàn thiện quá trình đó, thậm chí còn có thể ngừng quá trình nếu phát hiện sai sót. Gilbert nói: "Bạn chẳng thể làm được gì quan trọng hơn ngoài việc xây dựng văn hóa công ty để mọi người có thể nhìn vào và có quyền tạo ra thay đổi". Đó chính là nội dung chủ yếu của môn học của thầy Rivkin: luôn tỉnh táo để lựa chọn một cách làm tốt hơn, không ngừng cải tiến. Ví dụ mà Gilbert đưa ra minh họa cho khả năng cải tiến vô tận là nghệ thuật khắc bí ngô. Trong lễ hội Halloween, hầu hết mọi người làm rỗng quả bí ngô bằng cách khoét một lỗ trên đầu rồi moi ruột ra. Một nhân viên của Gilbert đã nghĩ ra một cách làm khác. Tại sao không khoét lỗ dưới đáy quả bí? Sẽ dễ moi ruột hơn mà việc thắp nến cũng dễ dàng hơn. Hơn nữa, bạn có thể mang theo quả bí ngô bằng cách cầm chiếc cuống vẫn còn dính ở đầu quả bí. Ai có thể nghĩ rằng có một cách làm mới hay hơn nhiều sau bao nhiêu năm làm theo kiểu truyền thống chứ?

Gilbert nói, thứ chúng ta nên ghi nhớ khi rời HBS không phải là chi phí trung bình của đồng vốn hay bốn nhân tố P trong marketing mà là việc trả lời điện thoại và email kịp thời, đúng hạn. Điều đó sẽ giúp chúng ta chiến thắng đối thủ đến 99,9%. Ông nói, sử dụng chức năng trả lời tự động của email chẳng khác gì coi thường khách hàng. Ông minh họa ảnh hưởng tai hại của một người hay than vãn như sau: "Giả sử tôi có một bát kem và một bát phân, nếu tôi chỉ lấy một đầu tăm phân nhúng vào bát kem, bạn có ăn bát kem đó không?" Ông nói, tiền bạc và những con số chỉ là thứ yếu mà thôi. Chúng không phải là thứ quyết định. Sau nhiều tháng đánh vật với Excel và quan sát các cựu nhân viên ngân hàng múa tay trên bàn phím máy tính, lời nói của Gilbert như cốc nước mát giúp tôi tỉnh táo. Chúng cắt nghĩa những điều luôn khiến tôi thấy khốn khổ với môn tài chính: thực tế, mọi mô hình chúng ta xây dựng dường như đều bắt nguồn từ những giả định chủ yếu liên quan tới quá khứ và thu hẹp bản chất của mọi lĩnh vực kinh doanh cũng như của chính người điều hành hoạt động kinh doanh đó. Chúng tôi được nhấn mạnh rằng tài chính thực chất là toàn bộ những

giả định bạn đưa ra về tương lai, nhưng đến khi thật sự bắt tay vào làm việc, chúng tôi đều dành nhiều thời gian để xử lý các chi tiết của những mô hình này chứ không phải là cải thiện chất lượng của những giả định đó. Các mô hình có cảm giác thật hơn. Bạn có thể điền vào các mô hình, công thức đó một bộ số và nhận được kết quả mới. Còn giả định thì sao? Nói chung, lúc nào bạn cũng có thể tranh luận về chúng. Bất cứ ai cũng có thể đưa ra giả định về một điều gì đó. Bạn xây dựng một dịch vụ tư vấn độc quyền quanh các giả định bằng cách nào? Phép màu nằm ở đâu? Gilbert nói rằng báo cáo tài chính là "một bài tập yêu cầu đến trí tưởng tượng", trong khi ngân sách chỉ là "một mớ giấy tờ lý thuyết. Chúng ta không được ở trong phòng họp ban giám đốc để nhìn những biểu đồ phân tích các khoản chi tiêu cho năm tài khóa 2008 và 2009". Bạn phải thông hiểu như "người trong cuộc" mới được.

Ông nói tiếp rằng bạn có thể biết được bất kỳ điều gì về tình trạng hoạt động của một công ty từ thông tin quan trọng nhất là doanh thu. Mọi sáng tạo, đổi mới và quy trình hoạt động của công ty đều nằm trong thông tin quan trọng đó. Doanh thu là bằng chứng thể hiện khả năng giành lấy khách hàng, yếu tố quyết định thành công, quan trọng hơn cả năng lực tiết kiệm từng đồng chi phí. Ông khuyên chúng tôi nên đọc cuốn *One Smart Cookie* (Chiếc bánh quy thông minh), nói về cuộc đời của Debbi Fields, người sáng lập hãng bánh ngọt nổi tiếng Mrs. Fields cookies. Bà có niềm đam mê nấu nướng mãnh liệt. Bà chẳng biết gì về tài chính hay kinh doanh. Thành công chỉ đến với những ai thật sự mong muốn biến một ý tưởng thành hiện thực.

***

Bài học cuối cùng là chiến lược vượt ra khỏi thị trường, do giáo sư dạy môn chiến lược Felix Oberholzer-Gee phụ trách. Không như nhiều giáo sư khác, dường như, thầy Felix không coi thế giới này là một vấn đề lớn khi tìm kiếm các giải pháp, mà là một mớ hỗn độn thú vị để bạn đắm mình, thưởng thức, và nếu may mắn, bạn có thể

sẽ hiểu được thế giới đó. Môn học của ông không liên quan tới những hoạt động trong nội tại thị trường, mà giúp lý giải những vấn đề lẩn khuất bên ngoài thị trường như: những luật gia hai mang, các chính trị gia vụ lợi, các thị trưởng chuyên đấu tranh với tham nhũng và các nhà đầu tư, những người luôn biết tận dụng yếu tố sắc tộc của mình, các tập đoàn do các tổ chức phi chính phủ quản lý và giới báo chí cuồng dại, thiếu thông tin. Đó là những vấn đề vô cùng hấp dẫn, một thế giới khác xa với những buổi thảo luận lý thuyết suông trong môn kỹ năng lãnh đạo và phát triển, môn lãnh đạo và trách nhiệm của doanh nghiệp.

Một trong những sở thích của giáo sư Felix khi giảng dạy là chỉ ra cách một nghiên cứu chuyên sâu về kinh tế có thể gợi mở một sự thật ẩn giấu bên trong. Ví dụ, để tìm ra những công ty nào phụ thuộc nhiều nhất vào chế độ thời Tổng thống Suharto của Indonesia, thay vì chỉ dựa vào những câu chuyện đồn đại trên đường phố hay những bản báo cáo công khai, ông lại nghiên cứu sự biến động giá cổ phiếu của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán nước này vào ngày cựu Tổng thống Suharto nhập viện. Thật may cho thầy Felix là Tổng thống Suharto thường xuyên phải nhập viện. Trong khi tất cả chỉ số đều giảm xuống một mức nhất định, cổ phiếu của một số công ty lại có mức giảm mạnh hơn so với các công ty khác. Ông kết luận, những công ty này có mối liên hệ chặt chẽ với Tổng thống Suharto.

Thầy Felix khuyến khích một cách nhìn nhận khác biệt về các cơ hội kinh doanh. Chúng tôi đã nghiên cứu một công ty dược phẩm gần như phá sản vì công ty đã đệ đơn xin cấp bằng sáng chế cho loại thuốc quan trọng nhất nên đã phải theo hầu một vụ kiện khiến nó khốn đốn trong nhiều năm sau đó. Thật quá ngây thơ khi cho rằng bằng sáng chế là phương tiện bảo vệ tài sản trí tuệ tốt nhất. Ví dụ, công thức của hãng nước ngọt Coca-Cola chưa từng được cấp bằng sáng chế, nên vẫn có thể đệ đơn xin cấp bằng, nhưng đơn giản là nó luôn được giữ kín. Đôi khi sự kín đáo và tính bảo mật là phương pháp bảo vệ hiệu quả hơn luật pháp.

Chúng tôi xem xét cách thức một số công ty lợi dụng luật pháp, bằng cách hợp tác với các luật sư hoặc lôi kéo các cử tri, trong khi số khác lại kịch liệt phản đối hành động này. Thông thường, tất cả các công ty đều coi phòng ban điều hành và giải quyết các vấn đề pháp lý là công cụ quan trọng, nhưng trên thực tế, các bộ phận này có thể sử dụng để phục vụ cho các kết quả chiến lược. Chúng tôi cũng nghiên cứu tác động của áp lực xã hội đối với các công ty, cách các nhóm chiến dịch hoạt động để tạo dựng thương hiệu cho chính công ty mà vẫn phù hợp với các mục tiêu lớn nhất, những vấn đề tế nhị nhất. Ví dụ, các nhóm hoạt động môi trường không phải lúc nào cũng tập trung vào những đối tượng trực tiếp vi phạm mà thường nhắm tới những đối tượng có thể gây ảnh hưởng nhiều nhất và khiến họ được chú ý nhiều nhất. Các công ty biết sản sinh và hợp tác với các nhóm chiến dịch này thường phát triển nhanh hơn những công ty không có khả năng đó.

Thời gian nửa sau môn học, chúng tôi phải viết một bài luận. Tôi từng viết ba bài luận trong năm thứ hai, tất cả đều về các công ty truyền thông. Bây giờ, tôi muốn tìm kiếm một chủ đề có liên quan tới xung đột giữa giới kinh doanh mà tôi đã khám phá ra tại HBS với giới ngoại đạo mà tôi từng biết trước đó. Tháng 6 năm 2003, khi còn làm báo tôi đi lấy tin về các vụ biểu tình chống lại Hội nghị Thượng đỉnh G8 tại Evian, Algeria. Trong khi các đồng nghiệp là các chính trị gia được ngồi trong khu tổ hợp bể bơi đã được chuyển thành trung tâm báo chí có gắn máy điều hòa mát rượi, tôi lê bước quanh sân bay gần đó, chật cứng những người phản đối chủ nghĩa tư bản, chủ trương vô chính phủ, những người nhàn rỗi, thích ngồi lê đôi mách. Khi tôi đi qua dãy lều và những chiếc xe tải hiệu Volkswagen của đám người cắm trại, nghệ sĩ tung hứng đầu tóc bờm xờm và đám bếp trưởng không mặc tạp dề, người ám mùi của món thịt băm, tôi chợt thấy biết ơn vì họ đã ở đó. Nền dân chủ cần họ. Phải chăng thứ mà mọi người phản đối là những kẻ khoác lên mình trang phục đại lễ, những kẻ đục khoét thế giới để thỏa mãn nhu cầu cá nhân? Ở họ tỏa ra mùi thối nát. Và tôi tự nguyền rủa bản thân vì đã làm việc cho một tờ báo bảo thủ của Anh. Rồi tôi lại cười

nhạo chính những câu hỏi của mình trong một túp lều dưới cái nóng oi ả. Tôi tin rằng, rất nhiều người trong số họ đã từng tấn công cảnh sát hoặc thậm chí đã đập phá một số cửa hàng và bị quy kết là những kẻ gây rối. Nhưng tôi vẫn nghĩ tốt về họ. Các lực lượng của chủ nghĩa tư bản cần bị dọa nạt thường xuyên. Còn ai khác có thể khiến họ phải luôn trung thực? Chắc chắn đó không phải là những người tiêu dùng/những cử tri nghèo khổ, những người chỉ biết phục tùng và không có tiếng nói vì thân phận của mình. Mỗi khi tôi bày tỏ những cảm xúc này với đám bạn ở London, họ đều cười tôi. "Ồ, Philip, cậu đúng là người hùng. Con người của tầng lớp lao động". Nhưng tại sao tôi lại không phải là một người hoài nghi chủ nghĩa tư bản? Tại sao chỉ có thể ở một bên, hoặc bên này, hoặc bên kia?

Một buổi sáng chủ nhật khi Hội nghị Thượng đỉnh diễn ra, tôi đi cùng đoàn biểu tình từ Geneva đến biên giới nước Pháp, nơi hẹn gặp một nhóm diễu hành khác từ Pháp sang. Đó là một ngày nắng chói chang và mọi người đều đi khụng khiệng theo điệu nhảy của thổ dân Jamaica, miệng hô to những khẩu hiệu. Trong số 25.000 người diễu hành có người Zapatista đến từ Mexico, có người theo chủ nghĩa Mao-ít đến từ Italia, những giáo viên cấp ba của Pháp, những người dân Palestine theo chủ nghĩa dân tộc và một nhân viên ngân hàng đầu tư 24 tuổi đến từ London. Anh nói rằng anh đến đó để "đấu tranh chống lại những thái cực của chủ nghĩa tư bản, chống lại việc áp dụng sai lầm chủ nghĩa tư bản", đặc biệt là sự quản lý sai lầm của Quỹ Tiền tệ Quốc tế và Ngân hàng Thế giới đối với những nước nghèo. Một nhóm lớn những người đồng hương Anh do tờ Socalist Worker (Công nhân xã hội chủ nghĩa) tổ chức, tỏ ra vô cùng giận dữ về cuộc chiến tại Iraq. Một nhân viên bệnh viện từ Oxford nói rằng anh ta đến đó để diễu hành vì "hòa bình trên thế giới và ngăn chặn sự tư hữu hóa mọi thứ". Một cậu bé người Bỉ với chiếc mặt nạ bằng cao su hình Tổng thống Pháp Jacques Chirac cho biết cậu đến đó để tổ chức ăn mừng vì "những loại cần sa hảo hạng đến từ Afghanistan" kể từ khi Mỹ phát động cuộc chiến tại nước này. Không khí đám đông nhanh chóng thay đổi khi có tin về nhóm Auto-Gnomes đến từ Zurich. Đó

là một nhóm người bất mãn theo chủ nghĩa vô chính phủ của Thụy Sĩ. Họ đập tan mọi thứ trên đường đến một trạm ga và đánh cắp hàng chục chai nước khoáng. Đó là kiểu bạo lực Thụy Sĩ.

Do đó, sau ba kỳ nghiên cứu cần mẫn về con đường của chủ nghĩa tư bản, tôi bị môn học của thầy Felix thuyết phục rằng tôi thật sự cần đến một liều thuốc tình trạng vô chính phủ mới mẻ. Tôi đã nhận thấy điều đó trong một ngôi làng nhỏ tại bang Maine phía bắc nước Anh. Ngôi làng nhỏ đến mức tôi đã lái xe vụt qua hai lần.

Ngôi nhà của Arthur Harvey rất ọp ẹp, có lưới thép mỏng bao quanh. Ngôi nhà nằm về phía tây bắc cách thành phố Portland hai giờ ô tô chạy, ẩn mình trong rừng cây của vùng nông thôn bang Maine. Hai chiếc Volvo cũ với những khúc gỗ cột chặt vào nóc xe đậu sát cửa trước nhà. Lớp sơn tường và khung cửa tróc lở, một lan can bằng gỗ lung lay dẫn lên những bậc thang bằng đá thô tới lối vào. Tấm pin mặt trời trên mái cung cấp điện cho máy tính xách tay và điện thoại. Ánh sáng đến từ những ngọn đèn dầu, hơi ấm đến từ lò sưởi đốt củi. Cách duy nhất để có nước nóng tắm là đun bằng bếp lò, hết xoong này đến xoong khác.

Harvey sống cùng với vợ và nuôi một chú mèo. Ông có bộ râu trắng và dày, cái đầu hói, đeo cặp kính buộc dây vào gọng. Nếu có thêm một chiếc đai quấn quanh bụng, người ta sẽ nhầm tưởng ông là ông già tuyết. Vài tháng mỗi năm, ông trồng việt quất trên cánh đồng có diện tích tới 25 mẫu Anh. Đây là phần đất ông phải tranh đấu gian khổ trong suốt 30 năm mới có. Khi không bận bịu công việc đồng án, ông sẽ đến thăm các trang trại khác với tư cách là thanh tra viên của một cơ quan chứng nhận.

Là cha mẹ của hai đứa trẻ, Margret và tôi là những người tiêu dùng nhiệt thành của các loại sữa và rau quả. Nhưng kiến thức của tôi về chất hữu cơ còn rất mơ hồ. Càng tìm hiểu, tôi càng thấy vấn đề này chủ yếu phụ thuộc vào ý định của các nhà sản xuất

thực phẩm. Nếu bạn có thể thuyết phục người tiêu dùng trả nhiều tiền hơn để mua những loại thực phẩm có dòng chữ "thực phẩm hữu cơ", tại sao bạn bận tâm đến những chi tiết nhỏ nhặt? Tôi nhận thấy Arthur Harvey là một người khá ngoan cố. Không nắm chắc luật pháp, ngoài những kiến thức được đào tạo khi còn là thành viên của hội đồng thị trấn, ông đã từng khởi kiện Bộ Nông nghiệp Mỹ vì đã vi phạm pháp luật và làm sai quy tắc của Bộ luật Sản xuất Thực phẩm Hữu cơ năm 1990. Trước đó, ông từng thắng kiện vài lần, tuy kết quả các vụ kiện sau này đều bị quốc hội đảo ngược do áp lực từ phía các công ty thực phẩm lớn. Nhưng sự đấu tranh của ông đã truyền cảm hứng cho tôi.

Harvey đã thách thức cả giới lãnh đạo. Ông sinh ra tại thành phố Hackensack, bang New Jersey, nơi mẹ ông từng làm việc trong một tổ chức nông nghiệp và bố ông, một nhà toán học, chuyên định giá các loại tài sản vi phạm luật thuế cho một công ty bất động sản. Ông bị dọa không được tốt nghiệp phổ thông vì đã từ chối ký vào bản tuyên thệ trung thành với luật pháp và hiến pháp Hoa Kỳ. "Tôi có thể ủng hộ hiến pháp", ông nói, "nhưng chắc chắn không thể ủng hộ mọi điều khoản luật. Họ nói tôi thua kém các học sinh khác trong lớp. Mà tôi lại chẳng mấy trung thành với lớp học của mình". Nhưng cuối cùng nhà trường vẫn phải cấp bằng tốt nghiệp cho ông.

"Khi tôi hỏi mẹ tại sao tôi nên học đại học, bà đưa ra những lý do không thuyết phục lắm", ông nói, do đó ông đến Michigan làm việc cho các trang trại và sau đó tham gia phong trào hòa bình. Ở Michigan, một người đàn ông vừa từ Ấn Độ trở về cho ông mượn cuốn sách của Gandhi, nhà cách mạng dân tộc Ấn Độ. Ngay lập tức, những lập luận của Gandhi về ủng hộ tự chủ và chống lại tiêu dùng thái quá đã thuyết phục ông. Cuối thập niên 1950, Harvey bị bỏ tù năm tháng tại thành phố Sandstone, bang Minnesota, do cùng với một nhóm người hoạt động xã hội vì hòa bình xâm nhập trái phép một căn cứ tên lửa tại bang Nebraska. "Nhà tù làm thui chột con người. Tôi đã ở đó cùng một trong những người bạn thân thiết nhất. Chúng tôi đã chơi trò sắp chữ

và dành nhiều thời gian trong thư viện". Thời gian làm thủ thư của ông kết thúc khi ông từ chối biên soạn danh mục những cuốn sách mà mỗi tù nhân mượn cho những người cai ngục. Sau khi mãn hạn tù, ông đến New Hampshire và tá túc trong một khu nông trại nuôi gà đổ nát và cố gắng sống không phụ thuộc quá nhiều vào đất. Ông mua một chiếc máy in để in tờ *The Greenleaf* (Lá xanh), một bản tin thư do ông viết về hòa bình và tinh thần tự cường. Ông, một người đã từng chống đối chế độ quân dịch, từng ở tù, khát khao một cuộc sống gần gũi với thiên nhiên nhanh chóng tạo ra sức hút đối với giới trẻ.

Năm 1975, Harvey chịu trách nhiệm quản lý bốn đội thu hoạch gồm 55 người làm việc trong các vườn táo ở bang New England. Ông đặt ra những quy định khắt khe cho nhóm nhân viên của mình, như không rượu, không thuốc phiện, không tình dục trước hôn nhân. "Đó thật sự là những quy tắc cứng rắn đối với một số người", ông thừa nhận, "nhưng tôi cho rằng đó là cách hành xử đúng đắn. Tác hại của rượu và thuốc phiện đã quá rõ ràng. Chúng rất có hại cho con người. Còn về tình dục, theo tôi, việc nuôi dạy con và mối quan hệ giữa một người đàn ông với một người phụ nữ là điều cơ bản nhất với mỗi con người". Năm 1976, Harvey cưới một người thuộc đội giám sát và họ đến Maine, kiếm được một ngôi nhà "gần như miễn phí" và đi trồng cây việt quất thuê cho điền chủ địa phương. Cùng thời điểm đó, Harvey đã có được thứ mà ông gọi là "một số trải nghiệm khai sáng". Trong một trang trại, ông thấy có những cây việt quất bị phủ một lớp bụi trắng. Hóa ra chủ trang trại đã phun thuốc hóa học DDT để tiêu diệt chim trên cánh đồng của mình. "Điều đó khiến tôi phải suy nghĩ. Hồi đó, tôi không phải là người phản đối thuốc trừ sâu. Nhưng tôi nhận thấy những cây việt quất dại không yếu đến vậy và không cần phải sử dụng những loại hóa chất đắt tiền."

Mỗi khi thanh tra chính phủ đến thăm những trang trại việt quất, họ đều nói với ông rằng để bán được những cây việt quất theo đúng luật thì chúng không được có quá

năm con sâu trong ¼ ga-lông quả. Ông ngạc nhiên trước quy định đó và quyết định tìm hiểu. Ông đến thư viện thành phố Portland và tra cứu “cây việt quất” trong cuốn sách của Bộ Nông nghiệp Mỹ về các quy định liên quan đến loài cây này, nhưng không tìm thấy gì. Do đó, ông gọi điện cho Bộ Nông nghiệp Mỹ và hỏi về quy tắc năm con sâu. Sau hàng tháng trời gửi đơn xin phúc đáp, ông được thông báo rằng thanh tra chính phủ được phép ra quyết định về số lượng sâu có thể chấp nhận được ngay tại hiện trường. Nhưng tại sao tất cả họ lại cùng quyết định chọn con số năm? Ông không nhận được câu trả lời thỏa đáng và đi đến kết luận rằng thanh tra chính phủ cố tình khiến nông dân sợ hãi, buộc họ phải mua những loại hóa chất đắt tiền và không cần thiết. Harvey nghi ngờ Bộ Nông nghiệp Mỹ đã nhúng tay vào vụ này. Ông nỗ lực suốt đời để làm trong sạch hóa Bộ Nông nghiệp Mỹ.

Trong suốt mùa đông, Harvey tiếp tục công việc bảo vệ các tiêu chuẩn hữu cơ. Khi tôi đến thăm ông, ông đang tổ chức một mạng lưới sinh viên ở các bang viết thư cho các nghị sĩ đề nghị họ bảo vệ các tiêu chuẩn hữu cơ. Với chiếc máy tính chạy bằng năng lượng mặt trời, ông truy cập trang Amazon.com để tìm kiếm những cuốn sách phổ biến nhất về sản xuất thực phẩm hữu cơ. Sau đó, ông đặt mua sách trực tiếp từ các nhà xuất bản và rao bán. Khi sách được gửi đến, ông gửi chúng đi cùng với một lá thư giải thích những nỗ lực của mình và đề nghị được giúp đỡ.

Ông đã rất thất vọng với kết quả cuối cùng trong chiến dịch chống lại chính phủ bằng luật pháp của mình. “Rất nhiều người bạn của tôi là thanh tra nhận thức được những kẽ hở trong quy định về thực phẩm hữu cơ nhưng họ vẫn tiếp tục làm và biện minh rằng những quy định này đang được sửa đổi và rồi sẽ đạt được tính toàn vẹn. Điều này chỉ đúng ở một mức độ nào đó. Nhưng địa vị thống trị của các nhà sản xuất ở cấp độ lập pháp làm phức tạp hóa mọi vấn đề. Hai năm tới sẽ cho chúng ta biết liệu chúng ta có thể hoàn tất việc dỡ bỏ tiêu chuẩn này hay không.”

Harvey, như tôi cảm nhận, là hiện thân cho một điều gì đó không có ở HBS: một phong cách không thể quản lý, không thể nắm bắt, không thể loại bỏ hay hào hiệp trượng nghĩa đến không thể mua chuộc. Ông không sử dụng những câu nói của Gandhi, như Gompers vẫn nói, để tâng bốc tầng lớp doanh nhân. Ông sống với những điều Gandhi răn dạy. Ông không tìm kiếm lợi nhuận hay lợi thế cạnh tranh, nhưng ông đang cố gắng thách thức cả những doanh nghiệp sở hữu hàng triệu đô-la và cả chính quyền Mỹ. Ông hoàn toàn khác xa với những công thức thành công của HBS mà người ta có thể tưởng tượng, và đó chính là lý do khiến tôi chọn ông.

***

Tìm kiếm công thức thành công là một trong những chủ đề của môn học những dịch vụ chuyên nghiệp. Giáo sư Ashish Nanda là người Ấn Độ, hăng hái đến kỳ lạ, tiếng nói oang oang khắp phòng, đi qua lại giữa các dãy bàn, và ngồi thịch xuống bàn, thúc giục chúng tôi cân nhắc những ẩn ý của việc sáp nhập các công ty kế toán hoặc thế tiến thoái lưỡng nan về mặt đạo đức mà các nhà tư vấn quản lý phải đối mặt. Với hầu hết sinh viên trong lớp, đó là những thứ khiến họ kinh ngạc. Những vấn đề như vậy xuất hiện ngay trong tương lai gần của họ. Tôi đã đăng ký tham dự môn học này vì mọi người nhận xét là nó rất hay và tôi cảm thấy mình đã dành quá nhiều thời gian cho vấn đề tài chính và chiến lược doanh nghiệp. Tôi muốn thử sức với một cái gì đó đậm chất nhân văn hơn. Môn học này chắc chắn sẽ đáp ứng mong mỏi đó, nhưng không theo cách mà tôi hình dung.

Đầu kỳ học, chúng tôi đã được học phương trình

Thay đổi = f(d x m x p) + E

Có nghĩa là mức độ thay đổi mà bạn có thể tác động tới một công ty hay cuộc đời mình là một hàm số phụ thuộc vào mức độ hài lòng hiện tại của bạn (d), mô hình mới được áp dụng (m) và quá trình áp dụng mô hình đó (p). Cộng với sai số (E), hoặc tất cả những dữ kiện liên quan. Theo tôi, công thức này không hữu ích lắm. Nó chỉ làm phức tạp hóa vấn đề. Nó giải thích một vấn đề quá hiển nhiên rằng bạn sẽ chỉ có thể thay đổi được một thứ nếu bạn cảm thấy không hài lòng về nó, và càng không hài lòng thì bạn càng muốn thay đổi và làm phức tạp vấn đề để các nghiên cứu sinh quản trị kinh doanh có thể tính phí dịch vụ do đã giới thiệu công thức này trong một bài thuyết trình tư vấn. Việc lượng hóa này chẳng có tác dụng gì.

Giáo sư Nanda là một người cực kỳ thông minh, được nhiều sinh viên yêu mến, từng tốt nghiệp một trong những trường đại học tốt nhất của Ấn Độ. Khi mới vào nghề, ông đã chọn nghiên cứu chuyên sâu về hoạt động của các công ty cung ứng dịch vụ chuyên nghiệp. Ông là nhân vật có uy tín trong hoạt động cho thuê dịch vụ tại các công ty tư vấn, tuyển dụng nhân viên tại các ngân hàng đầu tư và chiến lược tăng trưởng cho các công ty luật. Trong lớp học của ông, chúng tôi được nghiên cứu vai trò của các nhân viên kế toán và tư vấn viên trước sự sụp đổ lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ của tập đoàn Enron và nguyên nhân khiến họ đi ngược lại những tiêu chuẩn nghề nghiệp để tống tiền bằng phí tư vấn. Chúng tôi được học mọi kiến thức về công ty tư vấn quản lý McKinsey. Chúng tôi được nghiên cứu tình huống giả định một MBA trở thành một nhà đầu tư thành công trong lĩnh vực ngân hàng chỉ để được làm việc miệt mài hàng giờ đồng hồ và xa dần con cái. Hầu hết sinh viên trong lớp đều đăng ký làm việc trong lĩnh vực tài chính và tư vấn, bởi vậy, đối với họ, lớp học này là một bài tập giúp họ thấy hài lòng với quyết định của mình. Một lần nữa, những khác biệt về quốc gia lại xuất hiện rõ ràng một cách mù quáng. Đám sinh viên người Mỹ tỏ ra cam chịu số phận phải làm việc triền miên hàng giờ và công việc cực nhọc. Hy vọng duy nhất của họ là tìm ra một người thầy thông thái có thể giúp họ vượt qua địa ngục. Đám sinh viên đến từ châu Âu và Mỹ Latinh cảm thấy rằng ít nhất

thì những công việc này cũng chỉ là tạm thời và họ sẽ nhanh chóng trở lại với nền văn minh. Trong một tiết học, đối tác quan trọng của một công ty kế toán Mỹ, đã sáp nhập với đối thủ cạnh tranh là một công ty của Pháp, giải thích những khó khăn khi đàm phán với các đối tác châu Âu. “Giống như sự khác biệt giữa môn bóng đá và bóng bầu dục vậy. Trong môn bóng bầu dục, bạn cầm quả bóng chạy trên sân, chuyền từ cầu thủ này sang cầu thủ khác cho đến khi bạn ghi được bàn thắng. Còn trong môn bóng đá, bạn chuyền đi chuyền lại cho đến khi phát hiện ra một khoảng trống rồi sút bóng”. Rõ ràng, ông rất hài lòng với sự so sánh của mình. Nhưng ngay lập tức, Xavier, người Pháp và là một trong những sinh viên lớn tuổi lớp giơ tay phát biểu.

Anh nói: “Vâng, ngài nói đó là điểm khác biệt giữa các môn thể thao, nhưng một trận đấu bóng bầu dục kéo dài từ ba đến bốn tiếng đồng hồ, trong khi một trận bóng đá chỉ có 90 phút”. Đám sinh viên người châu Âu cười rộ lên trong khi vị chuyên gia tư vấn nọ vô cùng bực tức.

Mỗi khi mời diễn giả, thầy Nanda chuẩn bị cả bữa sáng để chúng tôi có cơ hội trò chuyện thân mật với vị diễn giả đó. Vào một buổi sáng âm u, tôi được ngồi cùng chuyên gia tư vấn quản trị Sherif Mityas. Anh lớn lên tại bang Wisconsin, là con trai của những người nhập cư gốc Ai Cập, cả bố mẹ đều là nhà khoa học. Mityas được đào tạo để trở thành một kỹ sư vũ trụ nhưng anh đã sớm nhận ra rằng chỉ biết về máy móc đơn thuần không thể đưa anh tiến lên vị trí đầu ngành. Anh cần thêm kiến thức kinh doanh. Do đó, anh đã ghi danh học tại Kellogg, một trường kinh doanh của Đại học Northwestern, thành phố Evanston, bang Illinois. Tốt nghiệp năm 1994, anh quyết định trở thành tư vấn viên và hiện vẫn đang đảm nhiệm công việc này, đồng thời trở thành một trong số những chuyên gia đầu ngành. Mityas kể lại câu chuyện ly kỳ về công việc của anh khi đi thực tế tại một công ty, tìm ra một vấn đề và đề xuất giải pháp. Anh rất thích khi được chuyển từ ngành này sang ngành khác, từ vấn đề

này sang vấn đề khác, và không bao giờ phải dành hàng tháng trời để nghiền ngẫm cùng một vấn đề. Nhưng sau đó anh nhắc tới những quả cầu tuyết.

Một số người hỏi vì sao anh có thể làm tốt nhất công việc tư vấn với mức độ di chuyển thường xuyên như vậy. Anh duy trì nhuệ khí bằng cách nào? Trong tiết học trước, một người phụ nữ tốt nghiệp HBS năm ngoái và trở thành một tư vấn viên đã nói với chúng tôi rằng có hai điều quan trọng nhất đối với một chuyên gia tư vấn mới vào nghề là một chiếc va-li chắc chắn và một chiếc máy giặt khô bền bỉ. Viễn cảnh công việc này chẳng có gì tươi đẹp. Mityas nói rằng anh sẽ giữ vững tinh thần cho nhóm của mình bằng cách thường xuyên cho họ nghỉ làm ca tối và dẫn họ tới một nhà hàng ngon. Để hạn chế mệt mỏi trong công việc, anh có thể đến một cửa hàng bách hóa mua chút hoa quả tươi, hay bất kỳ thứ gì giúp gắn kết anh với thế giới bên ngoài phòng họp. Và mỗi khi đến một nơi mới, anh lại mua cho con gái một quả cầu tuyết. Bây giờ, con gái anh đã có một bộ sưu tập. Ngay lập tức, tôi nghĩ tới con trai mình và nảy ra ý tưởng trở về nhà vào tối thứ năm trong bộ com-lê nhàu nát, mở chiếc va-li và đưa cho con một quả cầu tuyết có in hình thành phố Woonsocket. Mityas dường như rất hạnh phúc với số phận của mình. Công việc của anh cũng gặp phải những khó khăn, nhưng anh luôn hoàn thành xuất sắc mọi việc. Anh yêu quý đồng nghiệp. Anh mang lại một cuộc sống thoải mái cho gia đình. Tại sao tôi lại thấy hứng thú với việc tặng quả cầu tuyết cho con trai tôi?

Một vị diễn giả khác đến lớp chúng tôi là một sinh viên tốt nghiệp HBS năm 2005 và đang làm việc cho tập đoàn tài chính Morgan Stanley. Trước khi học tại HBS, anh đã tham gia quân đội và tự đặt quyết tâm rằng: trường hợp xấu nhất cũng sẽ chỉ làm việc cho một ngân hàng đầu tư, còn thuận lợi hơn có thể là một công việc lương cao thú vị nào đó. Anh nói rằng trong năm học đầu tiên, anh đã từng học 127 tiếng một tuần. Rồi đến một lúc anh chợt nhận ra mình chỉ đủ thời gian nhìn thấy con vào sáng sớm và lúc đêm khuya khi chúng đã cuộn trong chăn ấm. Anh nói: “Tôi thấy các con

mình lớn lên từng ngày". Cuộc đời của anh là thực tế cuộc sống của hầu hết các sinh viên HBS. Bằng cấp đã giúp họ kiếm được việc làm tốt đồng thời cướp đi cuộc sống riêng tư của họ. Niềm an ủi chính là những trải nghiệm và tiền bạc họ tích lũy được sẽ giúp họ có cuộc sống dư dật. Nhưng chẳng có một thời gian biểu cố định nào buộc bạn phải trì hoãn niềm sung sướng của bản thân và sống cuộc sống mà bạn mong muốn. Liệu bạn còn có thể được thăng chức, tăng lương, hay thưởng nữa không? Lúc nào là thích hợp?

***

Thầy Nanda và tôi lại mâu thuẫn với nhau trong một phương trình khác. Càng ngày, tôi càng chán ghét môn học vì nó như một môn học trị liệu cho những cố vấn viên tương lai. Làm thế nào tôi có thể tìm được một người thầy thông thái? Tôi phải làm gì để lấy lại thăng bằng trong công việc? Làm sao tôi biết chắc rằng mình sẽ không bị đuổi việc sau hai năm? Rõ ràng hầu hết những người lựa chọn theo đuổi nghề tư vấn quyết định làm vậy vì họ vẫn chưa biết mình muốn làm gì. Dù khối lượng công việc tương đối lớn, nhưng nghề tư vấn vẫn sẽ tạo điều kiện cho họ có thời gian cân nhắc những lựa chọn.

Một ngày nọ, chúng tôi phải vật lộn với những yêu cầu tuyển dụng của một công ty tư vấn. Có hai hạng nhân viên tư vấn: cộng tác và đối tác. Nhân viên cộng tác đảm nhiệm những phần việc xương xẩu nhất, trong khi các nhân viên đối tác chỉ phải tư vấn, quản lý khách hàng hiện tại và tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Hầu hết các công ty đều sử dụng bài kiểm tra năng lực và kết quả sẽ quyết định hoặc là bạn được thăng chức hoặc bị sa thải. Phương pháp này tạo ra một cấu trúc hình tháp bao gồm những nhân viên cộng tác luôn ở dưới chân tháp và những tư vấn viên đối tác luôn ở các tầng trên của tháp. Một trong những thách thức lớn nhất của những công ty này là phải luôn có đủ người đảm nhiệm công việc. Nếu có quá nhiều, công ty sẽ phải chi

phí quá cao, còn nhân viên cảm thấy chán nản. Nếu có quá ít, công việc sẽ rất nặng nề và công ty khó có thể tăng trưởng. Bạn đã làm gì trong thời buổi bùng nổ hay khủng hoảng kinh tế? Bạn có thuê nhiều nhân viên trong thời điểm kinh tế bùng nổ dù biết rằng sẽ phải sa thải họ khi suy thoái? Hay cố gắng duy trì một mô hình tuyển dụng nhỏ giọt, để lỡ mất cơ hội khi kinh tế phát triển trở lại?

Thầy Nanda đã ứng dụng trường hợp của bản thân vào vấn đề này và tìm ra công thức: $G = Rp - \delta p + \sigma\lambda$. Thầy viết nắn nót công thức này lên bảng. Từ chỗ ngồi của tôi ở hàng ghế cuối lớp, tôi nheo mắt nhìn dãy công thức. G là tốc độ tăng trưởng của công ty. Rp là tỷ lệ tuyển dụng nhân viên tư vấn cộng tác và δp là tỷ lệ hao mòn nhân viên tư vấn cộng tác. Dấu δ (sigma) là phân số thể hiện tỷ lệ tư vấn viên cộng tác trở thành đối tác và λ (lambda) là tỷ lệ giữa nhân viên tư vấn cộng tác với nhân viên đối tác. Công thức này tựa như cách nói cầu kỳ rằng năng lực phát triển của bạn được quyết định bởi số lượng nhân viên cộng tác và tư vấn viên đối tác giúp bạn đảm đương công việc.

“Vẻ mặt đó của cậu là sao?”, thầy Nanda hỏi, giậm mạnh chân bước về phía tôi.

“Em đang cố gắng hiểu phương trình của thầy”, tôi nói.

“Nói xem nó có ý nghĩa gì”.

Tôi giải thích qua một số cụm từ, hiển nhiên là để làm vừa lòng thầy Nanda. Nhưng rõ ràng khuôn mặt tôi vẫn có vẻ gì đó tức cười.

“Thế cậu thắc mắc gì về phương trình này”, tiếng thầy sang sảng.

“Em không thấy phương trình này có…” – Tôi lướt nhanh trong đầu để tìm ra một từ thật đúng – “ý nghĩa. Em không cho rằng phương trình này có ý nghĩa.”

“Cậu thấy nó vô nghĩa ở điểm nào?”

“Dường như vấn đề đã quá rõ ràng. Giống như việc ta nói rằng khi General Electric sản xuất bóng đèn, công ty này cần có đủ nguyên vật liệu và năng lực sản xuất”.

“Ồ, vậy thì có lẽ chúng ta nên tìm một người cho rằng phương trình này có nghĩa”, thầy Nanda vừa nói vừa nhìn tôi khinh bỉ và quay lưng đi.

Một sinh viên ngồi ở phía bên kia hàng ghế với tôi từng làm việc cho Lực lượng Biệt kích của Afghanistan trước khi vào học tại HBS, ra dấu đồng ý với tôi và thì thầm: “Đúng là một trò đùa”. Nhưng trong lớp chẳng thiếu những cánh tay giơ lên phát biểu và buổi thảo luận nhanh chóng trở lại sôi nổi. Đương nhiên, thầy Nanda đã cho tôi điểm số thấp nhất, điểm ba.

Chương 15. TỐT NGHIỆP

Mọi người thường lấy làm thích thú khi được nhận lương hưu và tiền trợ cấp vì những đóng góp và cống hiến trong lao động của mình. Nhưng chẳng ai buồn tính đến giá trị của thời gian: con người thường phung phí rất nhiều thời gian như thể họ chẳng mất mát chút gì.

SENECA, trong cuốn Đời người thật ngắn

Kết thúc kỳ học, khối A tụ họp lại trong tiết học cuối. Thầy Felix phụ trách lớp học hôm đó và chúng tôi được yêu cầu phải đọc một bài viết của chuyên gia quản trị người Mỹ Peter Drucker với tựa đề "Tự quản lý bản thân". Nội dung của bài viết chủ yếu xoay quanh những vấn đề của nền kinh tế tri thức, chúng ta phải làm gì để quản lý sự nghiệp, sự giáo dục và phát triển của chính mình. Chúng ta phải biết thừa nhận điểm yếu của bản thân, biết tập trung và phát triển sức mạnh của chính mình. Bên cạnh sự nghiệp, chúng ta cũng nên tập trung vào những lĩnh vực khác để có một cuộc sống ý nghĩa khi sự nghiệp đang nở rộ. Ý tưởng của bài viết này đã lý giải được phần lớn ý nghĩa của mục tiêu phát triển cá nhân luôn được đề cao tại HBS, mục tiêu "biến" chúng tôi thành những nhà lãnh đạo. Những sinh viên tốt nghiệp các khóa trước có thể xin làm việc cho một công ty lớn và dành toàn bộ sự nghiệp cho nó. Còn chúng tôi sẽ phải tự lo cho bản thân, coi mình như một dạng tài sản cá nhân, di chuyển từ công ty này tới công ty khác, từ nơi này tới nơi khác, tự chịu trách nhiệm về bản thân.

Tuy nhiên, câu hỏi gây tranh cãi gay gắt nhất lại liên quan tới một chủ đề khác. Câu hỏi đã được một sinh viên sẽ trở lại bán trái phiếu tại phố Wall đưa ra: "Làm sao chúng ta có thể biết được bao nhiêu là đủ?" Tiêu chuẩn để được coi là giàu có khi tôi

còn học tại HBS là phải có một chiếc máy bay phản lực. Giá máy bay có thể lên tới 100 triệu đô la/chiếc, và chiếc máy bay sẽ giúp bạn bước lên hàng ngũ những người giàu có. Lisa, một phụ nữ Hồi giáo, nói rằng giàu có thật sự bắt nguồn từ sự cân bằng cuộc sống, công việc và một gia đình hạnh phúc. Nhiều người không đồng tình với ý kiến trên. Theo một phụ nữ sắp làm việc cho một quỹ đầu tư mạo hiểm tại New York, sống thoải mái mà không phải làm việc là quá đủ, cô dự định thực hiện thành công mục tiêu này trước tuổi nghỉ hưu. Câu hỏi này chứa đựng trong nó nỗi sợ hãi mà bất kỳ bài tập tình huống hay buổi thảo luận nào cũng không thể giải đáp. Thế giới này vẫn còn vô vàn những điều con người chưa biết. Nhưng chắc chắn, chúng ta đã được trang bị tốt hơn khi phải đối mặt với những ẩn số bí hiểm đó, tự tìm ra những lựa chọn tốt nhất. Tuy nhiên, những câu hỏi liên quan đến sự tồn vong của loài người vẫn chưa được giải đáp. Chúng ta là ai? Và tại sao chúng ta làm vậy với cuộc sống của mình? Bao nhiêu là đủ?

Nhìn chung, cuộc họp khối hôm đó diễn ra khá suôn sẻ. Khác với năm nhất, mọi người đều đã có nhóm của mình. Nhưng giờ đây, đám sinh viên chúng tôi nhìn nhận nhau bằng đúng con người thật của mình: một nhóm người tình cờ đến với nhau trong một thí nghiệm giáo dục và giờ lại bị ném trở lại thế giới như những mảnh đơn lẻ. Tương lai sắp phải đi làm trở lại đè nặng không khí lớp học. Các nhân viên ngân hàng và chuyên gia tư vấn sắp phải đi làm trở lại sau kỳ nghỉ hai năm. Những người muốn đổi nghề lo ngại về những đổi thay sắp sửa diễn ra. Sau hai năm nhìn nhận thế giới dưới con mắt của giới lãnh đạo, những nhà tài phiệt, CEO, hầu hết đám sinh viên chúng tôi đều phải quay lại thực tế khắc nghiệt, nơi một kỹ năng lãnh đạo và phát triển hay các khuôn khổ chiến lược sẽ phát huy tác dụng. Bong bóng danh tiếng của HBS đã bảo vệ chúng tôi. Trong suốt hai năm qua, chúng tôi đã được khoản đãi như những sinh viên cực kỳ có triển vọng. Đã đến lúc chúng tôi phải thể hiện khả năng của mình.

Những tuần cuối cùng tại trường là thời gian kinh khủng nhất. Tôi giành được danh hiệu là người duy nhất trong khối không nhận được bất kỳ lá thư mời làm việc nào. Những sinh viên còn lại của lớp đều chuyển tới làm tại Google và Yahoo!, các tập đoàn tài chính Merrill Lynch và Lehman Brothers, các công ty tư vấn như McKinsey, Bain và Boston Consulting Group của Mỹ. Annette tiếp tục từ chối sự cám dỗ của đồng tiền quanh phố Wall để tập trung vào ngành công nghiệp thời trang. Một vài sinh viên tìm đích đến tại Trung Quốc và Ấn Độ nhưng điều đáng ngạc nhiên là, họ lại quyết định tới hai quốc gia này mặc dù vẫn than vãn về chúng trong suốt hai năm qua. Các nhân viên ngân hàng từng tuyên bố sẽ không bao giờ trở lại phố Wall nhưng giờ lại quay về đó, vì họ không thể cưỡng lại sức hấp dẫn của số tiền lương khổng lồ. Một nữ sinh quyết định trở lại làm việc cho một công ty đầu tư vốn tư nhân ở bờ biển phía Tây nước Mỹ dù cô thường xuyên chê bai môi trường làm việc tồi tệ ở đó. Nhưng cô đã kết luận rằng hiếm người có năng lực nhạy bén tài chính như cô, và trong 10 năm nữa, khi khoảng 30 tuổi, cô sẽ có đủ số tiền cần thiết để có thể làm mọi điều mình thích. Gia đình cô không giàu có, và cô hoàn toàn có cơ hội kiếm được nhiều tiền. Tuy nhiên, dù từng giờ, từng ngày khốn khổ qua đi, cô vẫn không chịu từ bỏ cơ hội đó. Justin quyết định ở lại Harvard thêm một thời gian nữa và sẽ trở lại làm việc cho ngân hàng đầu tư nơi anh đã làm trong suốt mùa hè. Chỉ hai năm thôi, anh nói. Sau đó, mọi đảo lộn bắt nguồn từ HBS sẽ hoàn toàn biến mất. Anh sẽ lại có thể làm những điều mình muốn. Giới kinh doanh và chính phủ sẽ phải coi trọng anh sau hai năm làm việc tại phố Wall. Bo đã mua một căn nhà tại thành phố Kansas, nơi anh sẽ làm việc cho một quỹ từ thiện có sứ mệnh nghiên cứu và phát triển tinh thần kinh doanh thông qua các chương trình giáo dục và nghiên cứu chuyên ngành. Công việc của anh bao gồm việc nghiên cứu phương pháp giảng dạy nghệ thuật kinh doanh tại các trường đại học và cách thức hợp tác giữa các nhà nghiên cứu và giới doanh nhân trong việc đưa các ý tưởng từ phòng thí nghiệm ra thị trường. Đây là chỗ làm lý tưởng cho một người muốn khởi nghiệp tìm kiếm cơ hội. Cedric đã chấp

nhận làm việc cho một tổ chức phi lợi nhuận giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ tại các thị trường mới nổi, nhưng anh cũng dự định làm việc cho một ngân hàng sẽ đưa anh tới châu Phi.

Dịch vụ giới thiệu việc làm tiếp tục đưa ra thông báo: “95% sinh viên niên khóa 2006 đã chấp nhận lời mời làm việc!” Một tuần sau đó: “97,6% sinh viên niên khóa 2006 đã nhận việc!” Tôi là thành viên thuộc nhóm thiểu số nhanh chóng giảm bớt đó. Tôi muốn nói rằng mình không sao. Rằng tôi vẫn muốn giữ vững lập trường. Rằng tôi đã rất chú ý từng lời nói của các diễn giả: hãy làm những việc bạn yêu thích. Đừng từ bỏ. Phải biết liều lĩnh, bởi cuộc sống sau này sẽ còn khó khăn hơn thế. Gia đình quan trọng hơn công việc. Đừng hy sinh tất cả chỉ vì tiền. Nếu bạn yêu thích công việc của mình, tiền sẽ tự động chảy vào túi bạn. Nhưng không phải vậy. Tôi đã vô cùng lo sợ. Càng đến những ngày cuối cùng của học kỳ, tôi càng thấy mình như kẻ sắp tới số.

Lo ngại lớn nhất của tôi chính là tôi đã lãng phí kinh nghiệm của mình. Còn bằng chứng nào lớn hơn việc tôi sắp trở thành kẻ thất nghiệp? Tôi biết mọi người sẽ chẳng trông đợi gì ở tôi. “Cậu đến học ở HBS mà chẳng thể tìm nổi một công việc ư?” Lúc này, lớp học cũng được phân cấp rõ rệt. Tốp đầu là những sinh viên sau khi ra trường sẽ làm cho các công ty vốn tư nhân và quỹ đầu tư phòng vệ rủi ro với mức lương hàng trăm nghìn đô-la một năm. Người ta gọi họ là “những chú ngựa nòi”. Tốp hai là những sinh viên sẽ làm việc, thường là theo nhóm, cho các ngân hàng đầu tư và công ty tư vấn có nhiệm vụ trao đổi các loại chứng từ với các đối tác. 5% lớp học, tức là khoảng 45 sinh viên, sẽ làm việc cho công ty tư vấn McKinsey. Trong số những sinh viên yêu thích công nghệ, một vài người đã may mắn tìm được việc làm tại các công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu ở thung lũng Silicon và Boston. Bảy sinh viên khác đầu quân cho Google, chín người làm cho Microsoft. Như vậy, các công ty tài chính, tư vấn và công nghệ đã tuyển đến 69% sinh viên của lớp. Đứng cuối danh sách

là những sinh viên chưa có việc hoặc chưa nhận được bất cứ lời mời làm việc nào, trong đó có tôi.

Sinh viên quốc tế được chia làm hai loại, những người về nước và những người muốn sống thêm vài năm tại Mỹ. Trước khi về nước, sinh viên Mỹ Latinh thường muốn được chứng nhận trong bản lý lịch đã làm việc cho một công ty hàng đầu của Mỹ. Vài năm làm việc cho những ngân hàng nổi tiếng như Citibank hay Goldman Sachs không chỉ giúp họ trang trải nợ nần mà còn có thêm chút danh tiếng. Hầu hết đám sinh viên người châu Âu đều muốn băng qua Đại Tây Dương, rất nhiều người trong số đó muốn làm việc tại London. Một xu hướng mới xuất hiện trong đám sinh viên người Ấn Độ là trở về quê hương. Một trong số những sinh viên tài chính thông minh nhất khóa đã quyết định từ bỏ một vị trí tại quỹ đầu tư mạo hiểm có vốn nội bộ hàng đầu của ngân hàng Goldman Sachs, New York để mở một quỹ đầu tư vốn tư nhân tại Ấn Độ. Đám sinh viên Trung Quốc cũng làm điều tương tự. Cơ hội cho những sinh viên tốt nghiệp HBS tại Trung Quốc lớn hơn nhiều so với việc phải bươn chải trên đường phố New York.

Mỗi khi cảm thấy lo lắng, tôi lại nói chuyện với Margret. Nàng liền an ủi, động viên rằng tôi không hề lãng phí thời gian. Tôi đã học hành chăm chỉ. Đọc kỹ từng bài tập tình huống. Luôn chuẩn bị bài vở chu đáo. Tham dự đầy đủ các buổi nói chuyện. Dành thời gian cho các buổi họp nhóm. Thử thành lập một doanh nghiệp. Đi phỏng vấn. Tôi chỉ chưa tìm ra điều mình nên làm. Nhưng vài tuần trôi qua, vợ tôi thừa nhận là bắt đầu cảm thấy lo lắng. Chúng tôi có hai cậu con trai, nên cần có thu nhập. Đôi lúc, dường như không khí quá căng thẳng, buộc tôi phải đưa ra quyết định. Nợ nần chồng chất trở thành gánh nặng với tôi. Tôi đã chỉ tiêu chính xác số tiền mà trường Harvard đã thông báo về chi phí học tập, bao gồm tiền học và chi phí chỗ ở, bảo hiểm sức khỏe, các chi phí sinh hoạt cho bản thân và gia đình. Tổng chi phí là 175.000 đô-la. Phần lớn số tiền đều là vay mượn, và khoản nợ đầu tiên sẽ phải hoàn

trả trong sáu tháng sau khi ra trường. Max, một doanh nhân người Đức, khuyên tôi không nên quá lo lắng: “Sẽ có sự linh động mà, anh có thể xin gia hạn nợ và giảm nợ.” Nhưng tôi chẳng cảm thấy yên tâm hơn chút nào.

Buổi tối, sau khi học môn tự quản lý bản thân, tôi đến nhà Bo ăn tối. Khi tôi tới nơi, Bo đang bận khui vại bia Budweiser và chuẩn bị món gà bỏ lò. “Chúng ta sẽ uống bia với gà”, cậu nói, “ngon lắm đấy!” Khi tôi nói về nỗi lo âu của mình, cậu ấy thả mình xuống chiếc ghế tựa rồi vò vò đầu hai chú chó nhỏ.

“PDBizzle”, cậu ấy gọi tôi bằng biệt danh mà cậu đặt cho tôi. “Đừng coi những cô cậu sinh viên này là đồng trang lứa với mình. Họ là những kẻ lập dị. Hầu hết họ đều muốn trở thành chủ nhà băng và tư vấn viên. Họ chẳng giống ai trên thế giới này. Tôi biết rất rõ điều đó, vì vậy hãy nghe tôi: cậu sẽ thấy chán ngán nếu phải làm việc cùng họ. Cậu sẽ thấy chán ngán nếu phải làm việc cho một công ty lớn. Có thể cậu nghĩ sẽ yêu thích những thứ đó vì cậu đã rất thích vài môn học ở trường này. Nhưng thực tế không phải vậy. Kinh doanh và trường kinh doanh là hai thứ hoàn toàn khác nhau.”

Thế nhưng, phải cố gắng lắm tôi mới thôi so sánh mình với các bạn học tại HBS. Mọi công ty đều thích các ứng viên có “hai năm kinh nghiệm tư vấn hay làm việc tại ngân hàng đầu tư”. Nhưng tôi vẫn nộp đơn xin việc để rồi vỡ mộng khi bị từ chối. Tôi từng nghĩ rằng tấm bằng MBA sẽ là một minh chứng hùng hồn cho niềm đam mê kinh doanh và những năng lực cơ bản của tôi. Nhưng với các công ty lớn có rất nhiều ứng viên đã tốt nghiệp HBS, bằng tốt nghiệp thôi chưa đủ. Bạn phải có quan hệ lâu dài với những công ty này. Mỗi khi tôi hỏi xin sự giúp đỡ hay lời khuyên từ các bậc tiền bối của Harvard, họ đều tỏ ra quan tâm và giúp đỡ rất tận tình. Họ đều giới thiệu cho tôi những người có tiếng tăm, bày cách để được nhận vào các công ty hay gợi ý các nguồn hỗ trợ tài chính. Rất nhiều người khuyên tôi đừng chấp nhận làm những công

việc mà mình ghét ngay khi mới ra trường. Vấn đề lớn nhất của tôi là tôi thật sự không biết mình muốn làm gì, và tôi bắt đầu thấy chán nản.

Tôi nhận ra mình đang bị giằng co giữa hai thái cực. Một bên là Joseph Galli, và một bên là Alice Trillin. Galli tới thăm trường vào một buổi chiều mùa đông u ám trong năm thứ hai, vài tháng sau khi bị cách chức Giám đốc Kinh doanh tập đoàn Newell Rubbermaid nổi tiếng của Mỹ. Ông được bổ nhiệm vị trí này khi mới 42 tuổi, sau thành công tại công ty sản suất thiết bị điện và đồ gia dụng Black&Ducker. Nhưng ông chỉ ở vị trí đó trong bốn năm do không thể giúp công ty phát triển. Ông cảm thấy mình bị trừng phạt sau thất bại tại Newell, nhưng vẫn duy trì niềm say mê công việc. “Tôi được lợi vì được nghỉ tới bốn tháng”, ông nói với giọng đầy vẻ hào hứng. “Trong suốt bốn tháng đó, tôi được gần gũi gia đình, được thư giãn, được đọc những cuốn sách từng rất muốn đọc”. Tôi phân vân tự hỏi, ông mất bốn tháng chỉ để làm ngần ấy việc thôi sao. Ông nói tiếp: “Bạn không thể vừa là một CEO giỏi mà lại vẫn có thời gian dành cho gia đình, chơi bài poker ba tối mỗi tuần, tham gia câu lạc bộ golf, tới bãi biển Myrtle ở Nam Carolina cùng với các con, vui chơi tại các quán rượu. Bạn phải từ bỏ vài thứ trong đó”. Ông nói đã không hề biết tới sự tồn tại của cô con gái chỉ vì quá bận rộn. Khi nghe ông nói những điều đó, tôi tự hỏi ông sẽ nói gì nếu ông thành công tại Newell. Nếu sự nghiệp của ông vẫn tiếp tục đi lên, liệu ông có nói về quan hệ của mình với con gái không? Tôi cảm thấy, Galli cũng giống vài doanh nhân từng khoe khoang về việc tới tham dự trận đấu bóng của con như những ông bố bà mẹ tốt, đều có lựa chọn của mình: công việc số một, gia đình số hai.

Một cậu bạn trong khối tôi đã tìm được việc làm tại một ngân hàng đầu tư danh tiếng. Cậu kể lại cuộc đối thoại kỳ lạ với lãnh đạo ngân hàng khi nói về trường. Khi vị CEO nọ còn đang nhìn chằm chằm vào chân của cậu, cậu buộc phải mở lời trước. “Ông có hối hận khi trở thành một chuyên gia ngân hàng không?”, cậu hỏi. “Mệt mỏi lắm”, vị CEO đáp lại mà không buồn nhìn lên. “Tôi hiếm khi được nói chuyện với con

trai". Bạn tôi đã miễn cưỡng duy trì cuộc nói chuyện. Nhưng cuối cùng cậu vẫn được nhận.

Alice Trillin là vợ của nhà văn Mỹ nổi tiếng Calvin Trillin. Bà mất năm 2005, và Calvin đã viết cuốn hồi ký tuyệt vời The New Yorker (Người New York) mà tôi đã đọc trong những ngày cuối cùng ở Harvard. Ông viết, Alice khá cứng nhắc trong chuyện dạy con. Dù con cái có là tâm điểm cuộc sống của bạn hay không, mọi thứ cũng chỉ là nguỵ biện. Những câu văn đó như sét đánh ngang tai tôi. Đó là sự thật mà tôi đã biết trước khi tới HBS nhưng rồi lại lãng quên. Trong cuộc sống, bạn không thể tập trung vào quá nhiều thứ. Mọi thứ sẽ rối tung lên. Chẳng có gì là cân bằng, chẳng có cái được cái mất. Chỉ có những lựa chọn cơ bản trong cuộc sống. Bạn buộc phải lựa chọn.

Một buổi tối, một người bạn mời tôi đi uống tại câu lạc bộ Racquet, New York. Anh này tốt nghiệp trường kinh doanh Georgetown, tự mở một quỹ đầu tư phòng vệ rủi ro và đã phải đóng cửa chỉ sau hai năm hoạt động. Chúng tôi ngồi trên ban công, nhìn ngắm những tòa cao ốc trên đại lộ Park Avenue trong ánh đèn và cuộc sống ban đêm. "Tôi sẽ nói cho anh biết vấn đề của anh là gì", anh dứ dứ điếu thuốc về phía tôi và nói. "Vấn đề của anh chính là: anh muốn kiếm tiền nên anh đã tới HBS để tìm kiếm cơ hội. Nhưng anh không thể dập tắt ý nghĩ thường trực trong đầu rằng: kiếm tiền là cách ngu ngốc nhất để được sống. Đây chính là vấn đề của anh, tôi cũng từng trải qua nỗi khổ tương tự."

Mùa hè trước tại London, trong một bữa tối, vài người bạn đã công kích tôi dồn dập, cho rằng tôi đang bán mình chỉ để kiếm được một công việc lương cao. Theo họ, tôi hoàn toàn có đủ điều kiện để được sống một cuộc sống mơ ước, tại sao tôi lại không biết nắm lấy cơ hội đó? Tại sao tôi phải tìm kiếm những thứ không thuộc về mình?

***

Sau khi các lớp học kết thúc để chuẩn bị cho lễ tốt nghiệp, chúng tôi được nghỉ một tháng. Tôi quay lại Anh một tuần, chúng tôi cũng ở New York vài ngày. Một ngày nọ, khi ngồi trên xe buýt tới đại lộ Lexington trong giờ ăn trưa, nhìn sang bên trái, tôi thấy một người đàn ông nhỏ thó trong tấm áo khoác bằng da lạc đà dài tới đùi trên vỉa hè. Cách ông lê từng bước khiến tôi tưởng ông có vấn đề gì. Cái đầu lớn cạo nhẵn nhụi và bộ mặt nhăn nhó với cái môi trề xuống. Ông mặc một chiếc quần bò có vẻ đắt tiền, đi giày da đen mõm nhọn, những loại trang phục chỉ dành cho thanh niên. Cách đó vài bước là một người đàn ông to lớn, vận một chiếc áo mưa dài màu đen, tay cầm bộ đàm một vệ sĩ.

Tay vệ sĩ đảo mắt nhìn khắp khu phố đông nghẹt người. Phải mất vài giây sau tôi mới nhận ra người đàn ông trong chiếc áo khoác da lạc đà. Tôi đã không thể tin vào mắt mình. Tại sao ngay giữa ban ngày, nhà đầu tư tỷ phú Ron Perelman, người sở hữu tới bảy, tám hoặc chín tỷ đô-la, lại đứng trên một góc phố? Chẳng phải những người cỡ như ông ta còn đang mải thâu tóm các công ty?

Lần đầu tiên tôi biết đến cái tên Ron Rerelman là trong một ấn bản của tạp chí *Vanity Fair* hồi năm 1995. Bức ảnh chụp ông khi đang ngồi trong chiếc Porsche gần căn biệt thự ở Hamptons, Tây Nam Virginia. Khi đó, đầu ông vẫn còn lún phún vài sợi tóc như đám địa y mọc trên cái đầu giảo hoạt, ông vừa thoát khỏi cuộc hôn nhân thứ hai để chuẩn bị cho đám cưới lần ba. Trong ảnh, trông ông có vẻ rất mãn nguyện với cuộc sống hiện tại, tựa như chẳng biết hay chẳng thèm bận tâm xem những người khác nghĩ gì về lão già nhỏ bé, béo phệ với những chiếc xe Porsches, những cô vợ tóc vàng hoe và hàng tỷ đô-la trong nhà băng.

Trong suốt thập niên 1980, khi Perelman kiếm được rất nhiều tiền, ông bị coi là quân phiến loạn, kẻ sát nhân nắm giữ giới kinh doanh nước Mỹ. Ông tìm kiếm và mua lại các công ty bị đánh giá thấp do các món nợ khổng lồ, sau đó bán lẻ cổ phần của các công ty này để kiếm lời. Ông thường vay tiền của ngân hàng đầu tư Drexel Burnham Lambert, do Michael Milken, người sau này bị tống giam do buôn bán cổ phiếu bất hợp pháp, nắm giữ. Do mức độ an toàn thấp, các khoản nợ thường được vay với lãi suất tương đối cao và được gọi là "thuốc phiện". Nhưng thuật ngữ thuốc phiện chẳng có nghĩa lý gì với tôi. Rủi ro của một khoản nợ bắt nguồn từ khả năng thanh toán khoản nó. Bạn hoàn toàn có thể đánh giá khả năng thanh toán dựa trên số tài sản thế chấp cho khoản vay và dòng tiền khoản nợ đó tạo ra. Ngoài ra, bạn cũng có thể đánh giá khả năng thanh toán dựa trên đặc điểm của người vay.

Thông thường các ngân hàng dựa trên chỉ số tín nhiệm của mỗi cá nhân để phân loại người vay. Nhưng một chuyên gia cho vay sành sỏi lại nhìn nhận vấn đề sâu sắc hơn thế. Động cơ của người đó là gì? Người đó muốn thành công tới mức nào? Nếu tôi là người cho vay. Thì người như Ron Perelman, một người đầy nhiệt huyết và tham vọng, luôn biết xoay xở trong mọi tình huống bất trắc, với đam mê quyền lực, khát khao không thể dập tắt trước xe hơi và phụ nữ, tôi chắc chắn sẽ cho vay, cho vay mãi, và không bao giờ muốn gọi khoản vay của mình là "thuốc phiện" cả. Tôi sẵn sàng chấp nhận cơ hội cho một người có quyết tâm kiếm tiền vay.

Dẫu sao, thời gian và các sự kiện đã chứng minh tính đúng đắn trong phương pháp của Perelman. Ngày nay, ông lại được trọng vọng như một thiên tài đầu tư tư nhân, thậm chí trong tương lai còn có thể được mời làm bộ trưởng tài chính. Hậu duệ của Perelman và Milken chính là những người tạo nên xu thế tài chính chủ đạo hiện nay. Tỷ suất đòn bẩy từng được coi là từ ngữ bẩn thỉu nay đã biến thành ngạn ngữ. Các công ty như tập đoàn cổ phần đầu tư Mỹ Blackstone đã tìm cách đi vay lãi suất thấp để mua lại và tái tổ chức các công ty bị đánh giá thấp để thu về lợi nhuận khổng lồ

mà không bị những kẻ dưới thời Perelman chỉ trích. Quái vật trong quá khứ đã trở thành người hùng sáng lập.

Vậy là Ron đang đứng trên phố, một tay đút túi áo nắm chắc một thứ gì đó. Tôi nhìn chằm chằm hồi lâu khi xe buýt dừng lại đón khách.

Mãi ngoài 30 tuổi, sự nghiệp của Perelman mới bắt đầu khởi sắc, điều này mang lại cho tôi chút hy vọng. Như vậy là tôi vẫn còn thời gian. Nhưng khi sự nghiệp đã lên, không ai có thể cản bước ông. Ông đã trở thành triệu phú vào tuổi 36, và trở thành tỷ phú không lâu sau đó. Tuy nhiên, đời sống hôn nhân tan vỡ với bốn cuộc ly dị. Khi nhận ra Perelman, phản ứng đầu tiên của tôi là cảm giác sung sướng đến tê người. Trông ông thật bình thường! Trông mới đáng thương, quỷ quyệt làm sao trong buổi sáng u ám trên đường phố Manhattan này. Tôi chẳng bao giờ mong đợi được trông thấy vẻ hạnh phúc trên khuôn mặt một nhà triệu phú cả.

Nhưng ngay lập tức, tôi tự hỏi, vấn đề của tôi là gì? Perelman đã từng làm gì tôi? Như thể tôi chưa từng muốn giàu có như con người này vậy. Vậy tại sao mỗi lần trông thấy ai đó có thật nhiều tiền, hành động bản năng đầu tiên xuất hiện trong tôi lại là ý nghĩ: “đương nhiên rồi, hẳn là ông ấy phải khốn khổ lắm”, rồi cố lần tìm từng bằng chứng vụn vặt nhất có thể để chứng minh cho giả thiết của mình. Ông muốn đi tiểu sao, Perelman? Ha ha! Có vô khối tỷ phú khác cũng hệt như ông. Còn tôi thì ngồi đây trong chiếc xe buýt ấm áp này với một cuốn sách trong túi, hạnh phúc vì sắp sửa được trở thành thạc sĩ thất nghiệp duy nhất của trường Harvard. Hãy cho tôi một tỷ đô-la và tôi biết mình sẽ phải làm gì với số tiền đó. Trả tiền cho vệ sĩ chỉ để đưa tôi đi bộ dọc trên đại lộ Lexington sẽ không phải là ưu tiên hàng đầu của tôi. Ông là một kẻ thất bại, Perelman ạ. Tiếp tục đi, cứ đếm tiếp đống tiền và những bà vợ tóc vàng của ông đi. Chẳng thay đổi được gì đâu. Ông vẫn chỉ là một ông già mập ú mặc áo khoác chật với cái nhìn đầy vẻ lo âu trên một góc phố.

Nhưng tại sao, có vô khối nơi trên trái đất này nhưng tôi lại chọn tới học tại HBS, một thể chế có nhiệm vụ giảng dạy cho con người ta biết cách cóp nhặt từng đồng hào để biến chúng thành những nguồn lực khổng lồ? Tại sao cảm xúc này lại trỗi dậy trong tôi mỗi khi được gặp một người cực kỳ giàu có? Nếu tôi ngưỡng mộ họ đến vậy, tại sao tôi không cố ganh đua với họ mà lại thấy thương hại trước sự bất hạnh của họ. Do tôi đố kỵ chăng? Hay vì tôi đang phải nếm trải cảm giác đứa con tinh thần lệch lạc trong nhận thức mách bảo tôi rằng vì mình thiếu khả năng, phẩm chất và lòng nhiệt huyết nên tôi sẽ chẳng bao giờ trở nên giàu có như vậy đâu? Hồi mới 20 tuổi, tôi đã hình dung mình như huân tước Jimmy Goldsmith, một nhà tài chính hàng đầu của châu Âu. Giờ tôi đã 33, chẳng còn là con người 13 năm trước nữa, với chút ít hy vọng biến tham vọng đó thành hiện thực, nhưng chút hy vọng đó lại đang teo tóp dần sau mỗi ngày trôi qua.

Tôi nhớ lại một buổi sáng ở đại sảnh Aldrich, khi tôi và Cedric đang giết thời gian trong giờ nghỉ giữa tiết học bằng cách bàn về nền chính trị Pháp dưới thời Tổng thống Jacques Chirac, một chính trị gia bảo thủ, cậu bảo ông này từng bị đồn đại là đã nhờ đến sự giúp đỡ của các thầy tu Hồi giáo Tây Phi. Người ta nói những ông thầy tu Hồi giáo này có thể giúp một người đạt được quyền lực vĩ đại nhưng phải đổi lấy bằng một sự hy sinh cực kỳ khủng khiếp. Năm 1988, sau khi Chirac thất bại trong cuộc tranh cử tổng thống, theo lời đồn, ông cho triệu một thầy tu tới Paris. Tên thầy tu nói nếu ông muốn có chiếc ghế tổng thống, ông cần phải hy sinh một trong số những đứa con gái của mình. Ngay sau đó, đứa con gái nhỏ của Chirac là bé Laurence bắt đầu mắc phải chứng biếng ăn, từ đó cô bé chẳng bao giờ có thể hồi phục lại như trước. Cedric khẳng định với tôi rằng tại Tây Phi, những câu chuyện kỳ dị kiểu này đều có thật.

Câu chuyện khiến tôi giật mình tưởng thầy phù thủy Faust của Đức hồi khoảng thế kỷ XV đã hồi sinh. Nếu bạn sẵn sàng đánh đổi linh hồn, hoặc con cái, quỷ dữ sẽ cho

bạn bất cứ thứ gì. Có lẽ một ngày nào đó, sẽ có một nhà kinh tế học làm việc đó. Bao nhiêu người làm giàu hay trở nên có quyền lực bằng chính đôi tay mình đã phải chịu đựng những mất mát này? Và liệu họ có phải chịu đựng nhiều hơn bình thường không? Nhưng khi nhìn vào trường hợp của Perelman, tôi lại nghĩ về thầy phù thủy Faust theo cách khác. Thay vì là một câu chuyện cổ tích giáo dục đạo đức, có lẽ câu chuyện chỉ phản ánh cách những con người kém may mắn hơn an ủi bản thân. Chẳng ai có thể vừa giàu lại vừa hạnh phúc. Chỉ có thể có một trong hai thứ mà thôi. Phải là như vậy. Đúng không?

***

Lễ tốt nghiệp thất bại thảm hại. Trời đã bắt đầu đổ mưa một vài ngày trước đó và chẳng có vẻ gì sẽ tạnh. Baker Lawn tập hợp mọi người cùng nhau vượt qua bão táp để xếp một hàng ghế gấp màu đỏ trước sân khấu không có nổi lấy một bóng người được che bằng vải bạt lõng bõng nước. Bố mẹ và dì tôi đã liều lĩnh lái xe từ Washington, nhưng khi tới nơi, họ chỉ muốn chứng kiến cảnh tôi nhận bằng tốt nghiệp rồi tới thăm lũ trẻ nhà tôi ngay lập tức. Họ không mấy hứng thú với Ngày tựu trường cũng như trước ngày lễ tốt nghiệp, khi một sinh viên và một vị khách được mời lên trình bày cảm tưởng của mình. Vì vậy, tôi tới đó một mình. Khán phòng Burden khi đó đã đông nghịt, nên tôi lê bước sang đại sảnh Aldrich nơi đám đông ướt như chuột lột xem diễn giả qua màn hình. Diễn giả đầu tiên là P. J. Kim, một sinh viên được chọn từ một đống đơn tự ứng cử gửi tới lãnh đạo khoa nhờ tài hùng biện. P.J là một người nhập cư gốc Á có gia đình sống tại phía Nam bang Texas. Giống như tôi, công cuộc tìm việc của cậu ấy cũng không mấy suôn sẻ như những người khác, nhưng cậu ấy vẫn hy vọng. Cậu nói: “Không kiếm được việc trong kỳ cuối tại HBS giống như tham dự một buổi dạ tiệc khi mọi người đã có đôi có cặp còn bạn đang đứng một mình trong góc ăn khoai tây rán.”

Cậu nói cậu đã đi vận động hỏi xin ý kiến bạn bè trong lớp học và đi đến ba kết luận. Justin đã từng chỉ cho tôi thấy, tại HBS bạn có thể lý giải ý nghĩa cuộc sống, vũ trụ và mọi thứ bằng những đoạn văn dài dòng, và sẽ chẳng có ai thèm để ý tới bạn đâu. Nhưng nếu bạn có hẳn một danh sách thì mọi người đều sẵn sàng chuẩn bị ghi chép ý kiến của bạn. Danh sách của P.J gồm:

1. Khi nhìn lại, những điều to lớn sẽ trở nên nhỏ bé và điều nhỏ bé sẽ trở nên to lớn hơn.

2. So sánh sẽ giết chết hạnh phúc.

3. Chúng ta là tất cả những gì chúng ta có. Chẳng ai cứu rỗi chúng ta đâu.

Tôi đặc biệt thích kết luận thứ hai. So sánh bản thân với bạn bè hay những người đồng trang lứa chỉ khiến bạn bất hạnh mà thôi, bởi trong một số lĩnh vực của cuộc sống, luôn có người tài giỏi hơn bạn. Đó chính là điều bất hạnh của đường cong giới hạn. Tôi đã từng làm mọi việc rất tốt trước khi tới Harvard. Tôi cũng từng lãnh đạo, từng có chút địa vị. Nhưng tại HBS, dù rất chịu khó học kinh doanh và tìm hiểu bản thân, tôi đã tự đánh bại bản thân mình khi so sánh bản thân với người khác.

Diễn giả thứ hai là Hank Paulson, một cựu sinh viên của trường, người gần đây đã rời vị trí CEO của ngân hàng Goldman Sachs để trở thành bộ trưởng tài chính. Ông là một người kỳ quặc với đôi vai vạm vỡ và cái đầu trọc lốc. Ông nói bằng một thứ giọng rắn rỏi, cổ họng ông rung liên hồi hàng giờ không nghỉ quát tháo các luật sư trong các phòng hội thảo ngột ngạt. Theo ông, ngày nay, thế giới có vô vàn các cơ hội kinh tế, nhiều hơn rất nhiều những gì ông từng chứng kiến trước đó. Nhưng thế giới cũng có nhiều bất ổn hơn trước. Kẻ thắng cuộc sẽ là những kẻ "bán rẻ bạn bè". Ông đưa ra bốn lời khuyên:

1. Cưỡng lại những ham muốn tầm thường, trước mắt.

2. Thành thực với bản thân, phải biết công việc nào là phù hợp với mình.

3. Gìn giữ la bàn đạo đức

4. Duy trì cân bằng giữa sự nghiệp với cuộc sống.

Ông kêu gọi chúng tôi không nên trở thành những "cỗ máy chỉ biết làm việc", khuyên chúng tôi nên biết học hỏi và tỏa sáng mỗi khi thời cơ đến. "Thứ duy nhất bạn không thể không làm là học." Về luận điểm thứ hai, ông nói, ngày nay những người ông gặp dường như đều tin rằng họ có năng khiếu bẩm sinh để đầu tư hoặc kinh doanh bằng tiền của người khác. Không phải ai cũng hợp với cái nghề này, còn có vô vàn ngành nghề khác để theo đuổi. Ông nói, hạnh phúc thật sự trong công việc sẽ xuất hiện khi bạn giỏi làm những việc khó.

Về la bàn đạo đức, ông nói bạn cần phải làm việc đúng và khiến mọi người biết bạn đang làm việc đúng. Ông cảnh báo chúng tôi trước lối tư duy theo đám đông và áp lực từ phía bạn bè sẽ buộc người tốt phải làm việc xấu. Ông nói, người xấu làm việc xấu và người tốt làm việc tốt là chuyện khá dễ hiểu. Nhưng quan trọng hơn, ta phải hiểu tại sao người tốt lại làm việc xấu để tránh điều tương tự xảy đến với bản thân chúng ta.

Về vấn đề cân bằng, ông nói khi còn là một nhân viên ngân hàng trẻ tuổi ở Chicago, ông đã dành quá nhiều thời gian để làm việc ở văn phòng trong khi con ông còn nhỏ. Cuối cùng, vợ yêu cầu ông phải về nhà cho con ngủ. Ông bắt chuyến tàu muộn vào buổi chiều trở về nhà lúc sáu giờ để đọc chuyện cho chúng. Nhưng do đã quá quen với tốc độ gấp gáp của công việc nên ông đọc liến láu các câu chuyện như đọc chỉ số chứng khoán. Vợ nhắc ông đọc chậm lại, nhưng con gái ông bảo ông không nên nghe

theo mẹ chúng. Cô bé thích ông đọc nhanh. Paulson nói, không một công ty nào có thể giúp chúng ta cân bằng. Chúng ta phải học cách nói không, sắp xếp kế hoạch để dành thời gian cho gia đình, bạn bè, và các mục tiêu cá nhân.

Sáng hôm sau, từ tờ mờ sáng, lễ trao bằng tốt nghiệp đã bắt đầu. Tôi cũng định tới tham dự, nhưng lúc đó trời vẫn còn mưa và tôi tỉnh dậy, cần chút thời gian yên tĩnh một mình. Dù tôi đã làm được rất nhiều việc, học được rất nhiều điều, quen được rất nhiều bạn mới, nhưng cảm giác bất trắc về tương lai vẫn luôn khiến tôi thấy thất vọng. Tôi biết điều này thật nực cười. Học tại HBS không phải để kiếm việc mà để xây dựng nền tảng cho một cuộc sống thú vị hơn. Các số liệu thống kê cho thấy có một lượng lớn sinh viên tốt nghiệp Harvard bỏ công việc đầu tiên họ nhận sau khi ra trường trong năm đầu tiên. Môi trường học tập và làm việc như điên như dại và giới hạn chật hẹp của một ngôi trường kinh doanh buộc con người ta phải đưa ra các quyết định sai lầm, để rồi họ nhanh chóng sửa sai khi quay trở lại thế giới thực. Nhưng việc này chẳng có ích gì. Tôi nghĩ, tới thời điểm này trong đời, tôi đã có thêm nhiều câu trả lời và cứ thế tiếp tục buông trôi, chịu đựng, tôi tự hỏi liệu tôi có làm nhiều người phải thất vọng không.

***

Sáng sớm hôm đó, khi các thành viên khác trong lớp học chuẩn bị tới quảng trường Harvard, tôi mặc quần áo cho Augie và hai chúng tôi lái xe tới North End của Boston. Chúng tôi thường tới đây vào các buổi sáng thứ bảy để ăn món bánh nướng kiểu Ý khi Margret và Hugo còn đang ngủ. Chúng tôi ngồi vào chiếc bàn quen thuộc tại quán cà phê Caffe dello Sport, phía dưới một chiếc tivi khổng lồ chiếu các trận bóng đá Italia. Tôi đọc báo trong khi Augie nhai ngấu nghiến miếng bánh nướng. Sau đó chúng tôi đi bộ trong làn mưa bụi tới khu mua sắm phố Paul Revere, đi qua bức tượng anh hùng Revere, một người thợ vàng dũng cảm dám chống quân xâm lược

Anh hồi thế kỷ XVIII, và một hàng cây. Đống tường gạch đỏ còn ẩm ướt, không khí nặng nề tĩnh lặng. Chúng tôi là những người duy nhất ở đó. Chúng tôi đi dọc theo đài phun nước dưới nhà thờ Old North và ngồi lại đó. Trong khi Augie nghịch chiếc xe đồ chơi, tôi lại gần bức tường đọc bia tưởng niệm những công dân nổi tiếng của North End. Trên đó có ghi tên của Revere. "Paul Revere (1735-1818). Một nhà ái quốc. Một thợ thủ công lão luyện. Một công dân gương mẫu. Sinh thành tại phố Hanover. Sống tại phố North. Làm chuông đúc trên phố Fosster đã qua đời tại phố Charter." Ông đã sống một cuộc đời hạnh phúc, một cuộc đời đã trở thành nút thắt kết nối các con phố nhỏ. Tôi đọc đi đọc lại tấm bia tưởng niệm. Chính việc làm giản đơn đó đã giúp tôi lấy lại tinh thần. Ông không đi đâu xa để kiếm tìm vận may của mình. Điều này khiến tôi nhớ đến lời khuyên của Lassite cố tìm lấy một bộ tộc những người cùng chung thế giới với mình và bám lấy họ. Những người dân North End trong Cách mạng Mỹ chắc chắn đã làm vậy. Tôi nghĩ về những người bạn Revere đã từng có, những người đồng chí thân nhau như ruột thịt. Rồi tôi nghĩ về đám bạn cùng lớp mình đang biến mất vào tận cùng thế giới để tìm kiếm cơ hội, lo lắng về công việc và cuộc sống, và tôi cảm thấy mình không nên là một người trong số họ. Không nên ràng buộc bản thân làm những điều mình biết mình sẽ không thích. Sau khi đi thơ thẩn hồi lâu, tôi thèm được sống cuộc đời được ghi trên tấm bia tưởng niệm đó quá. Tôi nhận ra nếu tiếp tục tìm kiếm, với những nền tảng kiến thức giáo dục tôi đã có, đây là điều hoàn toàn nằm trong tầm tay của tôi.

Chương 16. NHÀ MÁY CHO NHỮNG NGƯỜI BẤT HẠNH

“Anh có biết lợi nhuận kinh doanh bỏng ngô là bao nhiêu không?” Một năm sau khi tốt nghiệp, Oleg gọi cho tôi từ thành phố St. Petersburg, nơi cậu đang điều hành một tổ hợp rạp chiếu phim cho một công ty vốn tư nhân. “2.000%. Anh có tin nổi không? 2.000%! Anh cho rằng quản lý rạp chiếu phim chỉ liên quan tới ngành điện ảnh, nhưng thực ra anh đang kinh doanh bỏng ngô.”

Oleg cho biết, cậu vừa nói chuyện với một người bạn học, gia đình anh này hiện đang sở hữu các rạp chiếu phim ở Trung Đông. Mỗi bộ phim chiếu thành hai phần, có giờ nghỉ giữa mỗi phần, vì vậy, khán giả có thể tranh thủ giờ nghỉ để đi mua bỏng ngô, đồ uống. Vì vậy, tôi đang cố gắng thực hiện điều đó ở đây. Nhưng vấn đề là ở Nga, nếu anh bật đèn giữa lúc chiếu phim, mọi người sẽ la ó và ném mọi thứ vì họ nghĩ máy chiếu bị hỏng.” Oleg nói với giọng sôi nổi. Cậu và vợ cậu rất hạnh phúc khi được trở lại Nga, cậu cũng rất yêu thích công việc này. Tôi hỏi cậu nhớ gì về HBS.

“Tôi nhớ nó giống như một trại huấn luyện dã man. Trường quá cứng nhắc khi giao một đống bài tập quá tải. Tôi nhớ trước khi đến đó tôi đã nghĩ, học hành chỉ nhẹ nhàng như đi dạo trong công viên thôi. Nhưng rồi tôi nhận ra mình đã sai lầm. Nhưng sau đó và hiện nay, hầu như ngày nào tôi cũng tải các bài tập tình huống mà trường đưa ra để đọc. Tôi thấy rất vui khi được nói chuyện với ai đó từng học ở HBS. Tôi đánh giá rất cao những sinh viên từng học ở đó. Nhìn chung tôi rất vui khi được gặp người đã tốt nghiệp tại trường, bởi vậy tôi luôn nghĩ họ đã làm rất tốt.”

Cậu nói rằng điều quan trọng nhất mà cậu học được từ trường chính là "đừng bao giờ coi mình là kẻ thông minh nhất trong phòng. Tôi đã rất ngạc nhiên trước những ý kiến quý báu trong các buổi thảo luận." Không phải mọi lời bình luận đều sáng suốt, nhưng cũng có khá nhiều lời nhận xét quý báu. Đó là điểm khiến Oleg bất ngờ. "Tôi không bao giờ đưa ra quyết định mà không tham khảo ý kiến người khác. Mặc dù mọi người có thể gây phiền phức cho bạn nhưng bạn vẫn nên biết lắng nghe. Tôi là một người khá biết điều trước khi tới HBS, nhưng giờ đây tôi chỉ luôn đưa ra các câu hỏi, chẳng bao giờ đưa ra lời tuyên bố."

Đã trở thành chủ doanh nghiệp, cậu luôn suy nghĩ kỹ lại mọi bài tập tình huống. "Xem xét nhiều tình huống kinh doanh khác nhau rất có ích. Là CEO, tôi biết điều này là tất yếu với bất kỳ ai đã phải đảm nhận cương vị lãnh đạo trong những bài tập tình huống đó. Chúng tôi quan sát các doanh nghiệp từ bên trong công ty, vì vậy, kinh doanh không còn quá khó khăn nữa. Bạn chỉ cần tìm ra cách làm đúng. Bức màn bí ẩn đã được gỡ bỏ. Bạn có thể lựa chọn các mô hình từ sách giáo khoa, nhưng vẫn phải quan sát mọi tình huống và lắng nghe ý kiến của người khác, đó là việc cần làm."

Ngay sau khi trở lại nước Nga, Oleg phụ trách một công viên giải trí nhỏ. Cậu phát hiện ra, một trò chơi gặp phải vấn đề về cấu trúc. Bất chấp áp lực tài chính, cậu vẫn ra lệnh hủy trò chơi đó. "Tôi đã nghĩ rất nhiều về vấn đề đó. Tôi ra lệnh hủy trò chơi đó. Tôi nói, tôi sẽ không cho phép mở trò chơi này cho tới khi đảm bảo an toàn cho người chơi." Trong đầu anh còn xuất hiện một bài tập tình huống khác, đó là vụ giới thiệu chiếc xe Mercedes Benz loại A mà chúng tôi được học với giáo sư Felix trong môn chiến lược vượt ra khỏi thị trường. Hãng Mercedes đã đầu tư hàng tỷ đô-la vào loại xe cỡ nhỏ chỉ để phát hiện ra trước khi đưa loại xe này vào thị trường, công ty đã thất bại trong một cuộc thí nghiệm mức độ an toàn. Ban lãnh đạo công ty phải

đưa ra quyết định. “Anh có nhớ người đàn ông đã đưa ra quyết định khó khăn và phải theo đến cùng dù bị chỉ trích? Tôi rất thích tình huống này.”

Phải vài tháng sau Oleg mới nhận được lời mời làm việc. Ngay sau khi tốt nghiệp, cậu làm tư vấn tại London. “Nếu bạn không chắc mình muốn làm gì, hoặc bạn cần thêm chút thời gian để cân nhắc một vài lựa chọn, nghề tư vấn luôn mở cửa chào đón bạn. Tôi làm công việc đó năm tháng, và dù chỉ làm trong khoảng thời gian ngắn, tôi đã nhận được rất nhiều cuộc gọi từ các chuyên gia tuyển dụng nhân sự cấp cao. Với những người sợ phải đưa ra quyết định, nghề tư vấn là một mảnh đất an toàn.”

***

Tôi gặp Cedric trong bữa trưa tại một quán mỳ gần văn phòng làm việc của cậu tại Manhattan. Cedric đã được làm công việc anh hằng mơ ước tại một ngân hàng đầu tư, và sẽ sớm bay tới châu Phi. Thoát khỏi con phố lạnh lẽo, lúc vừa bước vào quán, chúng tôi được bao phủ bằng một bầu không khí ấm áp. Chúng tôi chọn một chiếc bàn nhỏ cạnh cửa sổ có hàng tre rì rào. Lần cuối cùng chúng tôi gặp nhau là khi xem trận bán kết bóng đá World Cup, Pháp gặp Brazil, trong một căn phòng của trường giữa đống hộp các-tông. Chúng tôi nói chuyện về mọi người trong lớp và mối quan hệ giữa mọi người. Một số người đã từ bỏ công việc họ đã chọn khi mới ra trường, số khác cũng đang cân nhắc thôi việc. Tôi hỏi Cedric tại sao ban đầu họ lại nhận những công việc này?

“HBS là một nhà máy dành cho những con người bất hạnh. Sinh viên ra trường có quá nhiều lựa chọn, nhưng chẳng mấy người hạnh phúc vì điều đó. Nó chỉ khiến họ phấn khích. Rồi sau đó, họ đưa ra những quyết định sai lầm. Nhưng”, cậu nói thêm, “họ hầu hết đều là những con người tài giỏi, xuất thân từ những gia đình tử tế với

những giá trị tốt đẹp. Tôi không hiểu điều gì đang diễn ra. Tôi cho rằng họ quá tuyệt vọng."

***

Tôi gọi cho Nate, một thành viên của khối A, sống cùng tòa nhà với tôi trong năm học thứ hai. Nate hiện đang làm việc cho một công ty kinh doanh công nghệ sinh học ở Tây Bắc Thái Bình Dương. Anh đã vào công ty khi giá cổ phiếu hơn 70 đô-la và giờ chỉ còn khoảng 7 đô-la. Dù đã chứng kiến những đợt sa thải liên tục và kinh doanh đi xuống, anh vẫn tỏ ra lạc quan và vui vẻ. "Mọi việc ngày càng khó khăn, nhưng tôi đã học hỏi được rất nhiều." Điều quan trọng nhất anh đã học được tại HBS chính là sự tự tin." Trong các buổi hội thảo, tôi sẽ tìm đến các CEO và hỏi chuyện. HBS đã cho tôi niềm tin rằng tôi có quyền ở mọi nơi. Trong các cuộc họp, tôi thường đứng lên phát biểu và tranh luận với một CEO. Tôi thật sự cảm nhận được sự tự tin trong mình.

Khi nhìn lại, điều Nate thích nhất chính là "trải nghiệm học tập tinh túy tại Harvard. Tôi chỉ thích cái cảm giác thức dậy mỗi sáng, biết rằng mình đang ở Harvard, thấy mọi người đang chèo thuyền trên sông, ngắm những bông tuyết đầu tiên của mùa đông". Đã từng chịu đựng chứng ngộ chữ sau khi tốt nghiệp trường Standford, Nate tự hứa sẽ không để mình bị rơi vào hoàn cảnh tương tự tại Harvard. Nhưng anh đã thất bại khi phát hiện ra chứng cuồng loạn khác, một nhóm tâm lý chỉ chăm chăm tập trung vào lợi nhuận tài chính. "Giống như khi chơi môn khúc côn cầu trên băng, mẹo chơi là phải trượt băng tới chỗ quả bóng sẽ lăn tới, không phải chỗ bóng đang nằm. Tôi nghĩ, tại HBS, mọi người đều đang trượt tới chỗ có quả bóng, hay chính là tiền bạc đó là các công ty đầu tư vốn tư nhân, các quỹ phòng vệ rủi ro, bất động sản – mà không nghĩ xem quả bóng đó đang lăn về đâu. Rất nhiều người yêu thích số tiền họ kiếm được hơn là cuộc sống hay tương lai.

"Nhưng khi tôi nghĩ lại từng bài tập tình huống được nghiên cứu và nhân vật chính trong những bài tập đó xuất hiện trước lớp, dường như tất cả các diễn giả đều nói rằng "Tôi là một người chồng/vợ tồi" hoặc "Tôi là một ông bố/bà mẹ không tốt". Chẳng ai nói: "Gia đình tôi rất hạnh phúc". Tôi nhớ từng nghe báo cáo về tình hình các cựu sinh viên tại HBS. Một người nói chồng cô bị tai biến mạch máu não, người khác kể con gái mình không nhớ tên cha. Và sau đó có vị tổng giám đốc ngân hàng Goldman Sachs đã đến diễn thuyết trước lớp về nghệ thuật lãnh đạo và các giá trị, và tôi chỉ nhớ hình ảnh não nề trên khuôn mặt ông khi nói mình đã có bốn vợ. Nhưng khi đã chứng kiến cách bạn cùng học lựa chọn nghề nghiệp, bạn có thể hiểu rồi đây họ cũng sẽ làm những việc các diễn giả đã làm. Chúng tôi không muốn nghe về cuộc sống của họ. Bạn có thể đánh giá được ai là người giàu nhất thế giới, nhưng bạn chẳng thể cân đong xem ai là người chồng tốt nhất.

"Tôi đã rất ngạc nhiên biết rằng để đưa ra được những lựa chọn đúng đắn khi tốt nghiệp HBS đòi hỏi phải thật sự dũng cảm, đạo đức vững vàng, bởi có đầy rẫy những lực đẩy xung quanh buộc bạn phải theo đuổi thành công chỉ bằng một con đường nhất định."

***

Tôi gặp Annette và cùng uống nước tại công viên Trung tâm, gần văn phòng của cô ở Midtown. Vẫn làm việc cho một công ty thời trang sau khi ra trường, vẫn nghĩ về đống tiền ở phố Wall mà cô đã từ bỏ để theo đuổi công việc này, nhưng luôn hạnh phúc vì quyết định của mình. Cô vẫn đang học tiếp lên cao và sẽ có nhiều cơ hội mới. Hàng ngày cô vận dụng những kiến thức đã học được từ HBS trong tính toán giá thành đơn hàng hay phát triển một dự án tài chính.

"Sau một năm làm công việc này, tôi nghĩ mình đã có thể mở một doanh nghiệp. Tôi có thể tư vấn cho các nhãn hiệu khác. Tôi có thể mua lại một công ty. Tôi cảm thấy mình có thể quản lý người khác theo cách tôi chưa từng có cơ hội thực hiện tại phố Wall. Nhưng khi nhìn vào đứa em trai, thằng bé thật sự rất muốn theo đuổi sự nghiệp âm nhạc, và liên tục nói với tôi rằng nó sẽ thành công, tôi nghĩ rằng so với những kiến thức tôi đã học được ở Harvard, nó còn phù hợp làm một doanh nhân hơn tôi. Bạn phải là người muốn trốn tránh rủi ro mới thích hợp tới học tại HBS. Những công việc liên quan tới giao tiếp và đi lại nhiều đều dành cho những người muốn giảm thiểu rủi ro trong cuộc sống khi theo đuổi các cơ hội của mình."

Luis, một sinh viên người Argentina gốc Pháp, đã trở lại Madrid, quê hương của vợ và hiện đang hợp tác với một nhóm các nhà đầu tư chuyên tìm kiếm và mua lại các công ty làm ăn thua lỗ. Anh được làm việc trong môi trường phù hợp nên cảm thấy rất hạnh phúc. Anh nói rằng mọi ác cảm anh từng có về trường đã nhanh chóng tan biến. Anh đã rất yêu thích các các buổi thảo luận và luôn nhớ về chúng mỗi ngày.

"Tôi đã học được một kiểu tư duy hoàn toàn khác. Cách tôi giải thích và phân tích luận đề của tôi trở nên rất logic. Hồi mới đầu, khi chúng ta chỉ có 30 giây để trình bày về một luận điểm trước lớp, bạn chẳng thể làm được gì. Cuối cùng, bạn học được cách trình bày vấn đề nhanh gọn và cách uốn ba tấc lưỡi trước khi mở lời. Nhưng giờ bạn bè yêu cầu tôi từ bỏ lối ăn nói đó, bởi tôi luôn nói "có hai hoặc ba cách nhìn nhận vấn đề này", dù chỉ là chúng tôi đang quyết định đi ăn tối ở đâu. Đó là lối tư duy có cấu trúc. Tuy nhiên có lẽ là hơi cứng nhắc."

***

Hasan trở thành chủ nhà băng, hiện đang sống và làm việc tại Trung Đông. Cậu đã rất ghét khối chúng tôi, thấy ở đó, mọi thứ lúc nào cũng lặp đi lặp lại và gò bó. Cậu

mong được chuyển sang lớp khác từ năm thứ nhất. Nhưng cậu lại rất yêu thích những bài tập nghiên cứu ở đây. "Môn chiến lược thật sự rất thú vị. Nó thay đổi hoàn toàn cách tư duy và phân tích của tôi. Tôi đã biết dựa vào phân tích các chi tiết để đưa ra quyết định vĩ mô. Trước đó, tôi vẫn cho rằng các quyết định vĩ mô cần tới sự phân tích vĩ mô. Ở đây, tôi khám phá ra bạn cần đi sâu vào chi tiết tới mức nào để có thể đưa ra các quyết định vĩ mô. Bạn phải suy nghĩ về mọi việc từ trên xuống dưới."

"Kinh doanh là một trải nghiệm thay đổi đời tôi. Nó giúp xoa dịu các nỗi lo sợ của tôi về kinh doanh và giúp tôi hiểu rằng kinh doanh không phải là chấp nhận rủi ro mà là quản lý rủi ro. Nó giúp tôi hiểu rằng mọi thứ đều là có thể. Tôi được học về sức mạnh của tỷ suất đòn bẩy, cách huy động vốn, và cấu trúc tài chính. Nó mở ra cánh cửa của vô số những khả năng." Anh nói, cách thức tạo lập thế giới "cần số tự động thay đổi là một quá trình đắt giá". HBS có một cách thức hiệu quả để "tái trang bị" và thay đổi sự nghiệp.

Anh cho rằng HBS quá thiển cận trong quan điểm của mình. "HBS là một thể chế bảo thủ ở bờ biển phía đông. Nó không thật sự là một ngôi trường quốc tế. Ví dụ, bạn phải tìm kiếm các khóa học quốc tế trong cộng đồng các quốc gia châu Âu, và khi đã tới đó, bạn nhận ra rằng mọi sinh viên khác đều là sinh viên quốc tế! Chủ nghĩa quốc tế chỉ là một thứ mốt nhất thời. Nếu Goldman Sachs hay các công ty lớn của Mỹ không đổ xô đến Trung Quốc, trường sẽ chẳng quan tâm tới nước này." Theo anh, quan điểm của trường về đạo đức "vô cùng khắt khe. Nó buộc mọi người phải bám vào tư duy nước Mỹ trong mọi tình huống. Hasan ngưỡng mộ cách người Mỹ làm kinh doanh vì thành công quá rõ ràng của đất nước này, nhưng anh cũng phản đối ý thức áp đặt mô hình kinh doanh này vào các nền văn hóa và những đất nước khác nhau.

Cuối cùng, anh đã chọn Trung Đông thay vì California, nơi anh đã làm việc trước khi tốt nghiệp, để được ở gần gia đình và vì ở đây, tấm bằng MBA có giá hơn. Các công ty Mỹ coi tấm bằng MBA như một chiếc phễu lọc, một tiêu chuẩn để trở thành nhà quản lý cao cấp. Bằng cấp đã trở thành một món hàng. Trên bình diện quốc tế, bằng MBA của HBS còn hiếm hơn nhiều. Mạng lưới sinh viên quốc tế đã tốt nghiệp có xu hướng nhỏ hơn và mạnh hơn, đặc biệt tại Bắc Mỹ, châu Phi, Trung Đông và châu Á. Có những ngành, như kinh doanh dầu mỏ tại Arap Saudi, vẫn chưa bị các MBA xâm chiếm. Những người như Hasan đang dần thay đổi thực tế này.

***

Số liệu thống kê nghề nghiệp của lớp chúng tôi chỉ ra rằng 42% sinh viên chuyển sang ngành dịch vụ tài chính, từ đầu tư ngân hàng tới đầu tư tư nhân, đầu tư mạo hiểm và ngân hàng thương mại. Sau đó là mức giảm đột ngột những người làm việc trong lĩnh vực công nghệ và truyền thông, với 6% sinh viên. Dược phẩm, hàng tiêu dùng, kinh doanh bán lẻ và các ngành chế tạo khác thu hút dưới 5% sinh viên. Công việc tại các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ chiếm dưới 3% sinh viên, một nửa trong số họ đều nằm trong chương trình của Harvard đưa sinh viên vào làm việc cho các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ trợ lương cho họ. 80% sinh viên trong lớp nhận việc tại Mỹ. Mức lương trung bình của lớp tôi trong năm đầu làm việc là 138.125 đô-la. Ray Soifer, một cựu sinh viên đã tốt nghiệp khóa 1965 và là một chuyên gia phân tích ngân hàng vẫn luôn thu thập thông tin về mối liên hệ giữa điều kiện của thị trường cổ phiếu Mỹ và phần trăm sinh viên tốt nghiệp MBA chọn nghề thuộc khối tài chính. 10% hay thấp hơn báo hiệu xu hướng mua vào cổ phiếu về dài hạn. 30% hoặc cao hơn báo hiệu xu hướng bán ra cổ phiếu về dài hạn. Lựa chọn của lớp học năm 2006 cho bạn biết rồi đây các thị trường sẽ đổ vỡ hết.

***

Những tháng đầu của tôi sau khi rời Harvard thật khó khăn. Tôi trở lại New York để được ở gần bạn bè, gia đình và tìm kiếm công việc. Một người bạn cũ của Margret bảo tôi rằng trong khi chờ đợi, tôi có thể làm những điều mà mình thích. Vì vậy, hàng ngày, tôi bắt xe điện ngầm tới thư viện đại học Columbia ngồi viết tiểu thuyết và báo. Sau đó, tôi quyết định phát triển một kế hoạch kinh doanh đã xây dựng từ khi còn học ở Harvard. Đó là ý tưởng của Margret, về một công ty giặt là cao cấp. Nàng đã thuyết phục tôi trong mấy tháng trời. Giờ đây tôi đã có thời gian rảnh rỗi. Tôi xác định nhu cầu của khách hàng và thiết lập quy mô thị trường tiềm năng. Tôi dò xét đối thủ, liên hệ và xin được tới tham quan các công ty giặt là. Tôi bay tới thành phố Kansas cùng với Bo khi ghé thăm đất nước của những tiệm giặt là cao cấp. Tôi ghi chép chi tiết hoạt động của công ty, quy trình giặt là quần áo, vấn đề sử dụng nhân công, cách thức tiến hành các nhiệm vụ chuyên môn như sửa chữa hoặc làm sạch vết bẩn. Đó đều là những kiến thức trong môn quản lý quy trình sản xuất và công nghê. Chủ sở hữu một tiệm giặt là tại California đưa cho tôi xem các cuốn sách mà ông cất giữ rất cẩn thận. Tôi mải mê nghiên cứu, vội vã viết nguệch ngoạc các con số có thể sử dụng sau này. Ông chủ giải thích bí quyết duy trì mức giá thấp và lợi nhuận cao so với đối thủ, mọi việc ông làm – từ những chiếc xe tải được sử dụng ra sao, chính sách phát hành cổ phiếu cho nhân viên, cho tới mối quan hệ lâu dài với khách hàng – đã giúp mở rộng khoảng cách giữa chi phí và mức giá khách hàng sẵn sàng trả cho dịch vụ của ông. Không giống những điều chúng tôi đã được học trong môn chiến lược, chính cách kết hợp mọi thứ mới giúp bạn có được lợi thế cạnh tranh. Chuyến nghiên cứu này đã đưa tôi trở lại với những ngày làm báo, những câu hỏi còn thắc mắc, những vấn đề yêu thích bỗng trở nên quá rộng lớn. Tôi phát hiện ra những chi tiết vụn vặt trong công việc kinh doanh này thật hấp dẫn, và thật tuyệt vời khi được nói chuyện với chủ doanh nghiệp và thấy khuôn mặt họ rạng ngời khi mô tả quy trình kinh doanh, niềm vui của họ khi tạo ra việc làm, sự mãn nguyện khi lắp đặt một thiết

bị nhỏ giúp cải thiện tốc độ vận hành máy móc. Tôi hỏi họ những câu hỏi về tỷ lệ đầu vào, và họ ngạc nhiên vì có người quan tâm chi tiết công việc của họ.

Sau khi xem xét cẩn thận công việc kinh doanh, Margret và tôi cho rằng kế hoạch này sẽ mang lại hiệu quả. Nhưng nó đòi hỏi một người trong chúng tôi phải làm việc toàn thời gian và sẽ không có thu nhập trong ít nhất vài ba tháng. Điều tôi học hỏi được khi nghiên cứu nhiều doanh nhân là nếu bạn muốn mở một công ty, trong giai đoạn khởi đầu, bạn nên chuẩn bị tinh thần cống hiến hết mình dù nhận lại chẳng được bao nhiêu. Tôi cũng biết rằng cho dù có bất cứ điều gì xảy ra với công việc kinh doanh, tôi cũng muốn có đủ tiền mặt để chi tiêu trong vòng một năm tới. Chúng tôi không đủ nguồn lực, do đó chúng tôi quyết định chờ tới khi đứa con út đi mẫu giáo. Nhưng bài tập tìm kiếm và vận dụng cơ hội vào kế hoạch đã gợi lại trong tôi niềm vui khi được suy nghĩ về những thách thức trong kinh doanh.

Tôi đã được cảnh báo rằng là một sinh viên mới tốt nghiệp Harvard, tôi sẽ gặp rất nhiều lời đề nghị kỳ lạ. Và thực tế, tôi đã gặp những lời đề nghị như thế: bạn bè muốn bạn lập giúp kế hoạch kinh doanh, các công ty nhỏ muốn nhận được lời khuyên chiến lược. Tôi đã nhận được ba lá thư đề nghị. Tôi đã dành ba tháng tư vấn cho một công ty truyền thông của Anh đang muốn đưa dịch vụ của họ vào Mỹ. Họ có sản phẩm tốt, nhưng nội bộ công ty có sự chia rẽ giữa những người muốn phát triển công ty thật nhanh rồi bán đi và người sáng lập muốn tiến từng bước chậm mà chắc. Tham vọng của mỗi bên được thể hiện rõ, khiến tôi nghĩ tới môn lãnh đạo và trách nhiệm của doanh nghiệp, tầm quan trọng của việc hài hòa lợi ích và tầm nhìn trong bất kỳ nhiệm vụ nào. Tôi sử dụng Excel hàng ngày để tổ chức phân loại dữ liệu máy tính đã bị chất chồng trong những đống hồ sơ chưa được phân loại. Tôi lục tìm những ghi chú của môn marketing trong kinh doanh để tìm giải pháp giúp công ty "vượt qua vực thẳm," cố xác định những người có ảnh hưởng, có tầm nhìn, có thể lùa "đàn linh dương" chạy về phía chúng tôi.

Khi dự án kết thúc, tôi nhận được lời mời làm việc từ một công ty sản xuất phim mà tôi đã viết một bài luận về họ trong môn học của giáo sư Lassiter hồi năm học thứ hai. Bài luận liên quan đến việc phân phối phim và tác động của công nghệ mới. Công ty muốn tôi huy động nguồn tài trợ cho việc sản xuất một bộ phim tư liệu và phân phối một bộ phim khác. Tôi phải tìm hiểu mọi thứ, từ sản xuất DVD tới marketing và bán hàng. Khi tôi kể chuyện cho ông ngoại ở Washington, D.C, ông cười phá lên. “Con đang hoạt đông trong ngành kinh doanh phim giống như Daw Ma Ma”, ông nhắc tới cụ bà đáng kính người Miến Điện của tôi, người đã mang phim Mỹ tới Thủ đô Rangoon của Malaysia. Tôi đã chọn đi theo con đường kinh doanh, con đường mà chỉ có một người duy nhất trong gia đình từng trải qua, một câu chuyện đã được kể trong mọi cuộc vui – vì sao Daw Ma Ma trở thành góa phụ ở tuổi 35 với chín đứa con đã thành lập một công ty phân phối phim để nuôi sống cả gia đình. Giờ đây, đã hơn 40 năm kể từ hồi mẹ tôi xem bộ phim *Ben-Hur* kể về một vị hoàng tử người Do Thái tại rạp chiếu phim Palladium của gia đình ở Rangoon, trong con mắt của ông tôi, chắt của Daw Ma Ma đã nối nghiệp gia đình.

***

Nhìn lại HBS, tôi thấy hạnh phúc khi được học ở đó. Kinh doanh không còn là một thế giới đóng với tôi. Tôi có thương hiệu trong bộ hồ sơ xin việc và được quen biết với rất nhiều sinh viên cũ của trường. Tôi đã học được ngôn ngữ kinh doanh, các phương pháp tư duy. Tôi biết đến quản lý rủi ro và lập kế hoạch chiến lược, phòng vệ rủi ro, đa dạng hóa hạng mục đầu tư, lợi nhuận trên tài sản, bán hàng và đầu tư. Tôi biết các khái niệm những lựa chọn tốt nhất cho thỏa thuận đàm phán (BATNA), phạm vi nhất trí (ZOPA) và vai trò của việc điều hòa các thứ tự ưu tiên. Nếu một chủ nhà băng nói về “bips trên đường cong”, tôi hiểu rằng anh ta đang so sánh lãi suất vay với đường suất lợi tức trái phiếu kho bạc. Tôi hiểu được tầm quan trọng của quá trình trong mọi lĩnh vực kinh doanh, không chỉ thu được mức doanh thu hợp lý mà

còn làm đúng cách để luôn gia tăng doanh thu. Các doanh nghiệp cần phát triển các quy trình chuẩn, như cách cầu thủ ném bóng vào rổ hay người chơi golf luyện tập để thực hiện được một động tác chuẩn xác nhiều lần. Lần đầu tiên trong đời, tôi hiểu cách đồng vốn được phân bổ, dù đó là việc một công ty xây dựng nhà máy hay các nhà tư bản đầu tư cho các dự án quan trọng tiếp theo. Điều này giúp tôi lấy lại sinh lực, tôi hiểu rằng luôn có sẵn tiền cho những ý tưởng hay, tôi nên tìm kiếm những đồng tiền này ở đâu và khi nào.

Tôi cũng bị thuyết phục rằng nên đưa ra quyết định có nhiều lựa chọn khác nhau. Mỗi một bài tập tình huống mà chúng tôi nghiên cứu luôn đòi hỏi phải tìm ra nhiều lựa chọn khác nhau rồi đi đến một quyết định. Bạn tin vào sự mách bảo của con tim và sau đó bạn phát triển các khả năng, đào sâu tới mức có thể, tự hỏi điều gì cần phải xảy ra, bạn cần bằng chứng nào để làm việc x hoặc y, và chỉ khi đó bạn mới quyết định một chuỗi hành động. Tôi đã rất ngạc nhiên trước một số bài tập tình huống. Trong môn chiến lược, chúng tôi được quan sát một hãng chuyên sản xuất sản phẩm vòi tắm của Anh với tên gọi Aqualisa Quartz, đang cố gắng lựa chọn kênh tiếp thị tốt nhất cho dòng sản phẩm vòi hoa sen mới. Tôi chưa từng nghĩ đến việc nếu bạn hoạt động trong ngành kinh doanh vòi hoa sen, người mà bạn phải thuyết phục không phải là người sử dụng sản phẩm mà chính là thợ sửa đường ống nước. Qua tình huống trên, tôi biết được kênh bán hàng tốt nhất không nhất thiết là kênh dễ nhìn thấy nhất. Tôi đã biết coi quản lý như một môn khoa học và quan tâm đến những thách thức có thể tác động tới một tổ chức. Lớp học của giáo sư Porter chỉ cho tôi biết rằng các kỹ thuật phân tích kinh doanh có thể được ứng dụng trong vô vàn hoàn cảnh khác nhau. Và đương nhiên, bạn cần đến sự tự tin. Các sinh viên tốt nghiệp Harvard đều nhắc đến điều này. Bạn phải thật sự tự tin.

Nhưng HBS cũng mang lại nhiều thách thức lớn. Tôi không nghĩ rằng mình sẽ bị xô đẩy thô bạo đến vậy. Trước khi đến Harvard, tôi vẫn luôn đánh giá thấp sức mạnh

của chủ nghĩa tư bản có thể reo rắc sự bất ổn, thậm chí ngay cả giữa những người có kỹ năng làm việc. Tại sao bạn bè cùng lớp phải nỗ lực duy trì công việc dù chúng luôn khiến họ cảm thấy khốn khổ? Lý do lớn nhất là vấn đề tiền bạc. Những con đường mòn sẽ dẫn họ đến thành công trong cuộc sống và nếu họ có thể chịu đựng đau đớn, họ sẽ thấy hạnh phúc khi thành công. Hạnh phúc dù muộn màng còn hơn không. Tôi đã rất ngạc nhiên khi thấy mình dễ dàng bị quan niệm này hấp dẫn. Cảm nhận của tôi khi học tại HBS giống như bơi qua một con sông lớn. Từ bờ bên này, tôi tự tin vào sức mạnh của mình và thấy rõ đích đến qua những luồng nước vô hình. Nhưng để sang được bờ bên kia là một cuộc chiến thật sự. Khi sang đến bờ bên kia, tôi thấy sung sướng, mãn nguyện, thở hổn hển và phun nước phì phì. Chỉ khi đã lấy lại được nhịp thở bình thường và nhìn lại chặng đường đã qua, tôi mới nhận ra nhiều điều. Cụm từ *Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh* không thể bao hàm hết những điều tôi đã học.

Tuy nhiên, nếu tôi trở thành trưởng khoa trong một ngày, tôi sẽ thực hiện những thay đổi sau cho HBS. Trước tiên, tôi sẽ không để giáo viên không có kinh nghiệm kinh doanh dạy kinh doanh. Các nhà phê bình đã cáo buộc phương pháp dạy học là nặng về lý thuyết, sách vở hơn là chú trọng các kỹ năng kinh doanh thực tế. Hoặc, như nhận xét của một người bạn cùng lớp, chúng tôi học để trở thành người dự tiệc hơn là đầu bếp, luôn sẵn sàng phê bình mà chẳng cầm nổi con dao chặt xương. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, phương pháp giảng dạy bằng bài tập tình huống, các chuyến thăm thường xuyên của các doanh nhân tới trường, những cơ hội được viết báo trong năm thứ hai về những ngành nghề đó đã tạo ra sự cân bằng hoàn hảo giữa tính học thuật và thực tế. Tôi thấy các môn tài chính, chiến lược, kế toán và các quy trình bằng lý thuyết khá hữu ích. Ví dụ, cách giảng dạy về quản lý chuỗi cung ứng của thầy Zeynep Tonz rất hay. Nhưng để cân bằng, tôi vẫn thích các giáo sư có kinh nghiệm hơn như giáo sư Oberholzer-Gee, Riedl, Porter, Lissiter.

Thay đổi thứ hai là một cuộc đại tu phương pháp giảng dạy môn tài chính. Chủ nhà băng và nhà quản lý quỹ phòng vệ rủi ro thường phàn nàn khi thuê các MBA tốt nghiệp HBS vì họ luôn nghĩ rằng mình thông minh nhưng thực tế không phải vậy. Các sinh viên tốt nghiệp đại học Wharton hay Tuck luôn cố gắng nâng cao kiến thức chuyên môn. Với những sinh viên có khao khát đó, tôi sẽ giới thiệu cho họ các khóa học hoàn toàn mang tính chuyên môn và bố trí các nhà khoa học tài ba bồi dưỡng cho họ, trong khi vẫn cung cấp cho những người mới tập tễnh vào nghề như tôi những khóa đào tạo thông thường.

Tiếp theo, tôi sẽ loại bỏ hệ thống điểm số. HBS có vẻ coi điểm số như một công cụ buộc sinh viên phải tập trung học hành. Nếu sinh viên là những người nghiêm túc học hành hơn là thích xây dựng quan hệ, thì điểm số hoàn toàn vô nghĩa. Cần tạo ra một môi trường lành mạnh hơn, giải phóng mọi người khỏi áp lực điểm số nặng nề.

Thứ tư, tôi sẽ đưa bài tập tình huống vào từng môn học theo một tỷ lệ phù hợp các cơ hội thực tập kinh doanh. Tôi sẽ làm theo lời của Jack Welch cho rằng doanh nghiệp quan trọng hơn chính phủ và yêu cầu các giáo sư và sinh viên thảo luận về vấn đề này. Sứ mệnh của HBS, đào tạo ra những nhà lãnh đạo, những người có khả năng thay đổi thế giới, cho rằng lãnh đạo kinh doanh là thứ mà thế giới cần. Sau hai năm học tại đây, tôi vẫn chưa tin điều này. Xã hội dân chủ có xu hướng phân bổ các nguồn lực vào doanh nghiệp và chính phủ dựa vào việc họ tin thể chế nào sẽ hoạt động có hiệu quả hơn. Đơn giản nhất, doanh nghiệp vẫn được coi là hoạt động có hiệu quả hơn, còn chính phủ được coi là công bằng hơn. Cử tri và người tiêu dùng liên tục điều chỉnh thước đo này, hôm nay họ thích hiệu quả, hôm sau họ lại thích sự công bằng. Nhưng ở Harvard, ai cũng tin rằng nếu mọi việc đều do các doanh doanh nghiệp và giới doanh nhân quản lý, thế giới này sẽ trở nên tốt đẹp hơn. Nhiệm vụ của các doanh nhân không chỉ là quản lý doanh nghiệp mà còn quản lý các thể chế phi lợi nhuận và văn hóa khác, tức là lãnh đạo mọi khu vực của xã hội. Tỷ phú truyền

thông Michael Bloomberg thường được nhắc đến với tư cách một cựu sinh viên HBS đã chuyển đổi thành công từ tài năng lãnh đạo kinh doanh sang chính trị ở tòa thị chính thành phố New York. Tuy nhiên, Tổng thống George W. Bush lại hầu như không được nhắc đến. Khi hỏi các giáo sư và bạn học về điều này, tôi vẫn chưa nhận được câu trả lời thỏa đáng. Một số người nói rằng đơn giản vì lý do chính trị. Harvard vốn có truyền thống dân chủ. Người khác nói hãy nhìn vào lý lịch của ông ta. Nhưng tôi vẫn nghĩ, ông là tổng thống trong thời chiến, và ông đã viết những điều tốt đẹp về trường trong cuốn tự truyện, nói rằng HBS là một "khóa đào tạo hướng nghiệp về chủ nghĩa tư bản". Trong một thể chế tuyên bố mục tiêu "đào tạo lãnh đạo giúp thay đổi thế giới", vì sao một vị lãnh đạo như Bush lại hiếm khi được nhắc đến? Tôi nghĩ rằng những khó khăn của trường với Bush không liên quan gì tới vấn đề chính trị hay lý lịch của cá nhân ông. Có chăng chỉ là vì ông là sinh viên tốt nghiệp Harvard đầu tiên vào Nhà trắng, nhưng chưa từng là một vị doanh nhân đích thực. Dù thông qua truyền thống gia đình, ông có thể đã từng kinh doanh khi là một trong những cổ đông của đội bóng chày Rangers của bang Texas. Nhưng xuất phát từ các mối quan hệ trong gia đình, chỉ khi làm một chính trị gia ông mới được chọn làm công việc quyền lực nhất trên thế giới. Tôi tin rằng trường Harvard sẽ thích hơn nhiều nếu tổng thống đầu tiên là một người như Bloomberg hoặc Mitt Romney , những người có thành tích cao trong kinh doanh, tài sản cá nhân khổng lồ, bước vào văn phòng tổng thống và nói "Tôi sẽ quản lý đất nước này như quản lý một doanh nghiệp". Đó chính là sự sùng bái phương pháp của HBS, chiến thắng trong lãnh đạo kinh doanh. Thay vào đó, thành công của Bush không đến từ HBS. Ông ấy thuyết phục cử tri theo cách trường chẳng mấy quan tâm. Tuy nhiên, một số đặc tính của dân Harvard vẫn không hề biến mất ở ông. Ông nhận thức vai trò của ông là đưa ra các quyết định. Ông là "người chuyên đưa ra quyết định". Là một nhà tổng quản lý, ông tập trung vào chiến lược, các mục tiêu lớn trong nhiệm kỳ tổng thống, để những

chi tiết vụn vặn chiến thuật cho người khác lo. Nhưng ông không thuộc tầng lớp các doanh nhân. Ông không phải là người của HBS.

Tôi vẫn thường nghĩ về chuyến thăm của tỷ phú Warren Buffett tới trường, khi hết sinh viên này tới sinh viên khác thi nhau đứng lên hỏi ông cách ông sẽ giải quyết vấn đề tại Iraq hoặc vấn đề trái đất đang nóng lên. Chúng tôi đều biết rằng trên thế giới này còn có những vấn đề lớn hơn nhiều giá cổ phiếu tại công ty Berkshire Hathaway của ông, và chúng tôi mong mỏi Buffett quan tâm tới những vấn đề đó. Ý tưởng quyên góp tài sản cá nhân trị giá hàng tỷ đô-la của Bill Gates để giải quyết các vấn đề y tế khiến đám sinh viên chúng tôi thấy thích thú hơn là triển vọng áp dụng những điều chúng tôi đã được học tại Harvard để phát triển vắc-xin phòng AIDS. Điều này có thể được thấy rất rõ trong khóa học cuối cùng khi tôi dự một buổi hội thảo Doanh nghiệp Xã hội của trường. Trong buổi thội thảo có sự góp mặt của những người nông dân trồng cà phê và các bác sĩ thuộc Tổ chức Y tế Thế giới WHO, tổng giám đốc của hãng giày Timberland và giám đốc của các công ty dược phẩm – không chỉ có đám sinh viên lớp tôi. Thay vào đó, khán giả chủ yếu đến từ các lớp khác của trường, từ trường luật, Học viện Kennedy, và các trường đại học của Cambridge. Cuối ngày hôm đó, tôi tình cờ gặp Justin.

“Anh có nghĩ sau những buổi nói chuyện trên lớp, đáng ra phải có nhiều sinh viên trong lớp chúng ta tới đây không?”, tôi nói.

“Nếu anh muốn thay đổi thế giới này, lên máy bay tới Sudan ấy”, cậu đáp gọn lọn. “HBS chỉ bàn tới chuyện kiếm tiền thôi. Chỉ có vài người cực kỳ xuất sắc trong lớp chúng ta mới làm được việc tốt này, còn hầu hết mọi người trong chúng ta đều giống như những người buôn bán bình thường khác mà thôi. Chúng ta bàn về trách nhiệm xã hội bởi nó khiến chúng ta thấy thoải mái hơn. Có bao nhiêu sinh viên trong lớp

viết trong đơn xin việc rằng họ muốn có một tấm bằng MBA để được làm tài chính vi mô tại Uganda và giờ họ lại đang đầu quân cho ngành ngân hàng ở đó?”

Điều này khiến tôi muốn đưa ra thay đổi thứ năm, và có lẽ là thay đổi quan trọng nhất khi được làm trưởng khoa của HBS. Tôi sẽ thay đổi tuyên ngôn sứ mệnh của trường. Harvard chẳng cần phải hứa hẹn sẽ “đào tạo ra những nhà lãnh đạo thay đổi thế giới”. Có nghĩa là, các doanh nghiệp, với các ưu tiên và cách thức đưa ra quyết định, có quyền áp đặt ý chí của nó vào thế giới này. Nhưng các doanh nghiệp cũng cần phải nhận thức được giới hạn của mình, và nếu trường Harvard có thể cởi mở hơn trong quan niệm của mình, giới kinh doanh cũng sẽ lắng nghe. Trường Harvard chỉ cần hứa sẽ đào tạo cho sinh viên các quá trình làm việc và kỹ năng quản lý kinh doanh. Đây sẽ là một mục tiêu cao quý, phù hợp, giúp trường và các sinh của Harvard không còn bị coi là những kẻ mắc chứng hoang tưởng tự đại. Về phần những sinh viên đã tốt nghiệp từ Harvard, thay đổi này có thể giúp mang lại những niềm hứng khởi mới trong họ. Chúng tôi có thể chấm dứt quan niệm sai lầm cho rằng mỗi người chúng tôi là một đại diện cho từng sản phẩm hoàn mỹ của Harvard. HBS có thể ngừng nói nó “biến đổi” sinh viên, như thể trường sẽ ảnh hưởng tới cả cuộc đời họ.

Harvard dạy sinh viên rằng cuộc sống tuyệt diệu nhất là cuộc sống được chia làm hai nửa. Một nửa để tích tụ các nguồn lực, nửa kia dùng để giải phóng chúng, hay để cống hiến. ”Nửa đầu cuộc sống có thể đòi hỏi bạn phải tham lam và nỗ lực – làm một doanh nhân ích kỷ kiểu HBS. Trong nửa sau cuộc đời, bạn có thể làm việc thiện, trở thành một chính trị gia tài ba, đưa tên tuổi mình khắc lên bia đá và phát biểu về tầm quan trọng của nhân từ và sẻ chia. Andrew Carnegie, ông trùm ngành công nghiệp thép của Mỹ và cũng là một nhà hảo tâm vĩ đại đã trình bày quan điểm này trong cuốn *The Gospel of Wealth* (Phúc âm về sự giàu có). Ông viết: “Nhiệm vụ của người giàu” là phải sống khiêm tốn, chỉ đáp ứng “nhu cầu chính đáng của họ hàng con cái”

và cống hiến toàn bộ số tiền còn lại "để tạo ra kết quả tốt nhất cho cộng đồng – những người giàu có nhờ đó sẽ trở thành người duy nhất được những người nghèo khó tin cẩn, hiến tặng mưu lược, kinh nghiệm và khả năng cho nhà lãnh đạo – giúp họ làm những việc tốt hơn việc họ tự làm nhiều." Dù chính ông đã viết những câu này, nhưng Carnegie vẫn ngày càng bóc lột công nhân bằng những đồng lương ít ỏi và điều kiện làm việc tồi tệ nhất. Giả định của Carnegie cho rằng "người giàu" trở thành người đáng tin cậy hơn bất kỳ một chính phủ tự do bầu cử hay một cá nhân nào cũng tương tự như sứ mệnh mà trường HBS đã đề ra. Đây chỉ là sự bao biện về đạo đức cho việc của cải chỉ được tập trung vào tay của một số ít người. Không may thay, tôi không nghĩ rằng quan niệm này sẽ tạo nên một xã hội tuyệt vời. Xã hội này tôn sùng những cá nhân chiếm lĩnh hầu hết mọi nguồn lực của xã hội, dù là tiền bạc hay sức mạnh, bằng bất kể thủ đoạn nào, và loại bỏ những cá nhân còn lại. Xã hội này tập trung quá nhiều vào những thứ có thể đo đếm được, tổng lượng nguồn lực có thể định lượng được thay vì quan tâm tới những thứ không thể cân đong được, vô vàn những hy sinh, mất mát của hàng nghìn người đang phải chịu đựng để số ít đó có ngày vinh quang. Hank Paulson đã không trung thực khi nói rằng mỗi cá nhân có thể tự do lựa chọn thời gian giành cho gia đình, dù ông đã từng đảm nhận chức CEO của Goldman Sachs vốn nổi tiếng vì luôn buộc nhân viên phải làm việc liên tục nhiều giờ không nghỉ. Những MBA quản lý các công ty lớn này không chỉ phải chịu trách nhiệm với lời lãi của công ty, mà còn phải quan tâm tới cả lợi tức cho các cổ đông. Họ tạo ra những sắc thái văn hóa ảnh hưởng tới từng cá nhân. Việc thiếu tôn trọng tới thời gian và cuộc sống cá nhân có thể dẫn tới những hệ quả tai hại. Thế giới không chỉ đơn giản là một cỗ máy cho các MBA đánh bóng tên tuổi cá nhân. Đó cũng không phải là sàn diễn cho họ phô trương những quyết định táo bạo hay kỹ năng lãnh đạo của họ.

Ngày nay kinh doanh đòi hỏi nhiều hơn thế. Nó đòi hỏi phải được công nhận như một lực lượng mạnh mẽ hơn bất kỳ một chính phủ, một quốc gia, hay một xã hội nào,

và là một lực lượng mạnh nhất. Và nhiệm vụ của HBS là phải đào tạo ra các nhà lãnh đạo cho các doanh nghiệp này. Nhưng vì chính phủ các nước và các chính trị gia không bị ràng buộc bởi yêu cầu phải giành được quyền lực và sử dụng những quyền lực đó, nên các doanh nghiệp và các doanh nhân sẽ luôn phải đối mặt với câu hỏi hóc búa: họ sẽ tồn tại trong thị trường tư bản bằng cách nào khi vẫn làm việc tốt. Tại HBS, bạn sẽ hỏi vặn lại một câu rất Mỹ là: Bạn sẽ làm gì để khiến những người có quyền lực nhất, giàu có nhất và thành công nhất, vẫn còn là người tốt có đạo đức? Là người tiêu dùng, công dân, hay thậm chí những nhân viên tương lai của họ, chúng ta có quyền vừa phê phán động cơ chạy theo lợi nhuận ẩn dưới lớp vỏ lòng trung thành với tổ quốc trong lời nói của lãnh đạo các doanh nghiệp, bài phát biểu về tính bền vững và "giúp người khác chính là giúp mình", đồng thời chúng ta có thể an tâm rằng những con tàu tư bản khổng lồ đó đang dần chuyển hướng sang làm những điều vĩ đại hơn nhiều.

Một trong những cựu sinh viên nổi tiếng nhất của chương trình đào tạo MBA tại HBS là Robert McNamara, Bộ trưởng bộ uốc phòng Mỹ trong suốt cuộc chiến tranh Việt Nam, và là một thành viên của lớp học năm 1939. Trong cuốn *In Retrospect* (Trở lại quá khứ), phản ánh lại cuộc chiến tranh, ông đã viết rằng khi còn học tại trường, ông đã phát triển một "phương pháp tổ chức các hoạt động nhân đạo." Có ba bước: "Xác định mục tiêu rõ ràng... phát triển kế hoạch thực hiện mục tiêu, và giám sát theo hệ thống quá trình thực hiện kế hoạch." Đây vẫn chính là bản chất của phương pháp của trường Harvard: chiến lược, kế hoạch và đánh giá. Đương nhiên, phương pháp của McNamara nghe có vẻ kinh khủng khi được áp dụng để đếm số tử thi tại Việt Nam. Khi được hỏi về McNamara, một sĩ quan chế độ Việt Nam cộng hòa đã trả lời: "Ôi, một nhà thống kê học. Bộ trưởng quốc phòng của các ngài thích môn thống kê. Những người Việt Nam chúng tôi có thể cho ông ấy thứ ông ấy cần. Nếu bạn muốn những con số đó tăng lên, những con số đó sẽ tăng lên. Nếu bạn muốn những con số đó giảm xuống, những con số đó sẽ giảm xuống." Câu nói này vẫn thường xuyên xuất

hiện trong tâm trí tôi khi còn học tại Harvard, bất cứ khi nào tôi cảm thấy tính toán của mình đang đi sai đường. Ôi, một nhà thống kê học.

Nhà báo David Halberstam đã viết rằng McNamara không tin những người không cùng nói thứ ngôn ngữ thống kê và số liệu phức tạp của ông. Nếu có người nói "có cảm giác không ổn" hoặc "có vẻ sai", McNamara vẫn luôn kiên định với những dữ kiện thực tế hơn là cảm giác. Vấn đề chết người là, trong trường hợp của Việt Nam, số liệu ông nhận được lại không chính xác, và ông lại tin vào ảo tưởng về thực tế được tạo ra từ các số liệu sai những con số tròn trịa, lạnh lùng, khách quan – hơn là thực tế hỗn loạn được các nhà báo và binh sĩ tận mắt chứng kiến báo cáo về. Sau này, khi được phỏng vấn về sự mâu thuẫn giữa hai thái cực, ông vừa nổi tiếng là một nhà lãnh đạo cao quý, khiêm tốn, cống hiến hết mình cho đất nước lại vừa nổi tiếng là một ông sếp lạnh lùng, độc đoán, chỉ tuân theo số liệu, ông nói, "chẳng có mâu thuẫn nào giữa trái tim mềm và cái đầu cứng."

Khi bạn quan sát cách thức các doanh nghiệp hoạt động ngày nay, thật khó có thể cảm nhận rằng McNamara đã sai lầm. Khi bạn được thấy tỷ lệ phân bổ lợi nhuận tài chính trong một hệ thống do các MBA phát triển, bạn sẽ thấy chẳng có gì là mềm mại trong đó. Đó có phải chỉ là minh hoạ về chủ nghĩa tư bản trong thực tiễn không? Hay xã hội đã phân bổ quá nhiều quyền lực vào tay một giai cấp duy nhất chỉ yêu quý bản thân, gồm những người chuyên tạo ra các bảng tính và chuyên sử dụng trình chiếu PowerPoint? Điều thú vị bạn đọc được về HBS trong nhiều năm qua chính là những câu hỏi này vẫn luôn đau đáu trong tâm trí những người đã từng học qua trường này. Làm sao tôi có thể thành công về tài chính mà không đánh mất linh hồn mình? Làm sao có thể làm việc tại một công ty mà không trở thành cái xác không hồn? Bạn hiểu rằng đây đều là những câu hỏi vô cùng quan trọng, bởi các công ty đã phải tranh cãi rất nhiều về chúng, họ giả vờ là đã tìm ra đáp án trả lời, nhưng thực tế là không. Nếu các lớp học kinh doanh và quản trị kinh doanh vẫn chưa giải quyết được

những vấn đề này, hoặc ít nhất hiểu rõ hơn về những vấn đề các công ty này tạo ra, các công ty này hẳn nên từ bỏ tuyên bố rằng họ lãnh đạo xã hội. Và khi các lớp sinh viên tiếp theo đến học tại trường Harvard, chính McNamara chứ không phải là Coburg và những nông nô của ông, sẽ trở thành những bài tập tình huống đầu tiên cần được nghiên cứu.